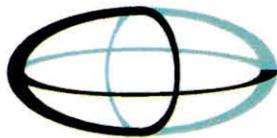




**SEE**  
**BAJACALIFORNIA**  
SISTEMA EDUCATIVO ESTATAL

Documento que se presenta a la Autoridad Educativa Local

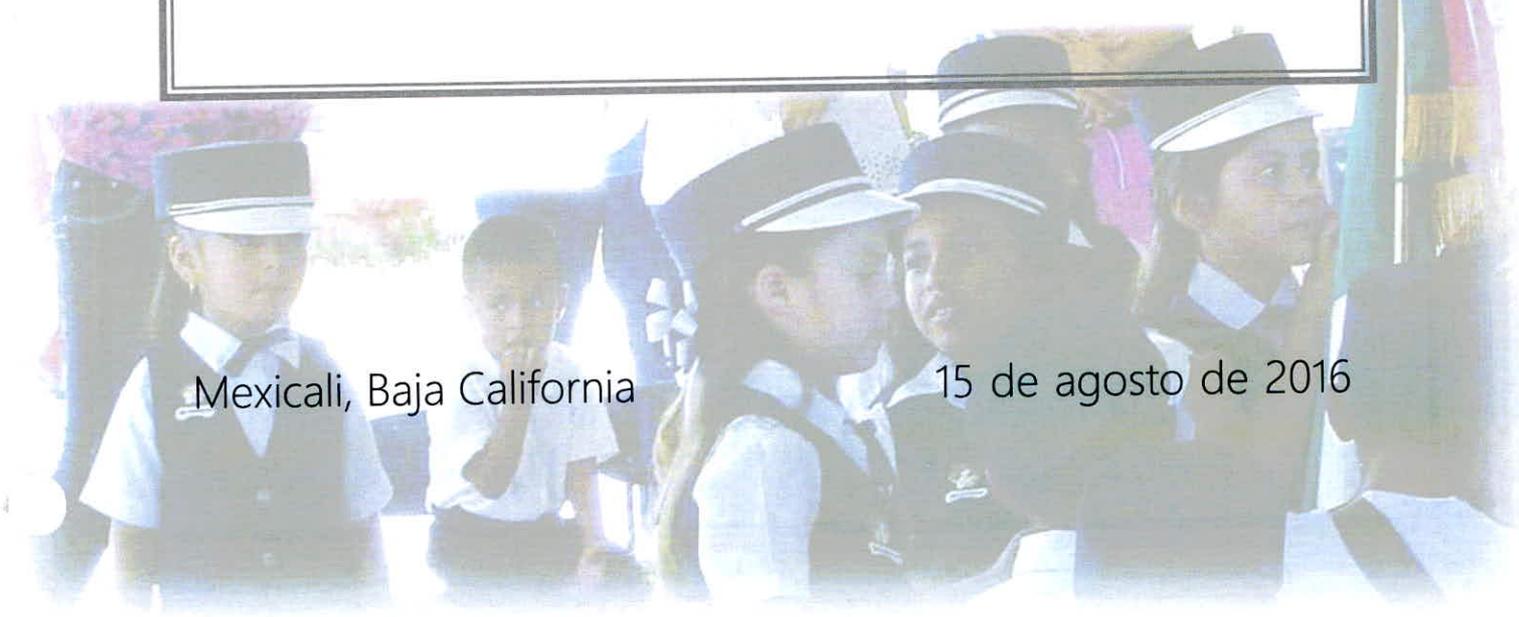


**SEMESYS DE MÉXICO, S.C.**  
*Consultores en Proyectos de Evaluación*

*Informe Final de  
Evaluación Local Externa de procesos del Programa de la  
Reforma Educativa  
para el Estado de Baja California*

Mexicali, Baja California

15 de agosto de 2016





"Largo es el camino de la enseñanza por medio de teorías;  
breve y eficaz por medio de ejemplos."

Séneca





## 1. Resumen Ejecutivo

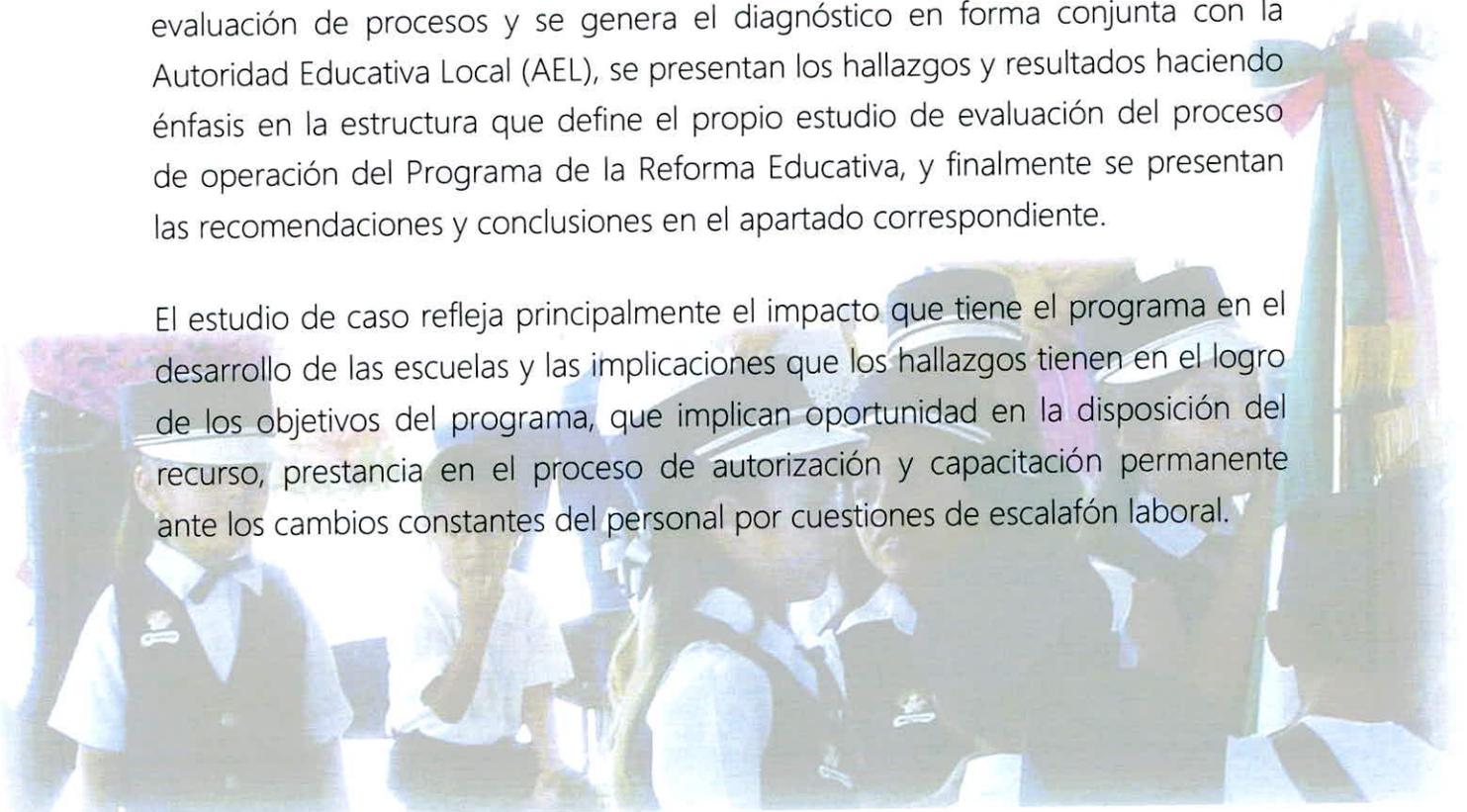
Se realizó el estudio de evaluación del proceso de operación del Programa de la Reforma Educativa para el ciclo 2015-2016, proceso que se inicia el 17 de junio de 2016, con el compromiso de concluir antes de finalizar el ciclo escolar.

A través de entrevistas a grupos focales se logró un panorama general de la operación del programa en la entrevista con los supervisores escolares, siendo un elemento esencial para motivar y crear las condiciones para que el estudio de seguimiento al Programa de la Reforma Educativa se aplicara a través de esta estructura a directores, docentes, alumnos y padres de familia.

Se realizó el análisis de los resultados de este estudio el cual nos indica que el funcionamiento en general de la operación del programa es adecuado, identificando las áreas de oportunidad y corroborando esta información por medio de la aplicación de una encuesta de verificación en 9 escuelas de la muestra.

La metodología empleada es la que marcan los términos de referencia para la evaluación de procesos y se genera el diagnóstico en forma conjunta con la Autoridad Educativa Local (AEL), se presentan los hallazgos y resultados haciendo énfasis en la estructura que define el propio estudio de evaluación del proceso de operación del Programa de la Reforma Educativa, y finalmente se presentan las recomendaciones y conclusiones en el apartado correspondiente.

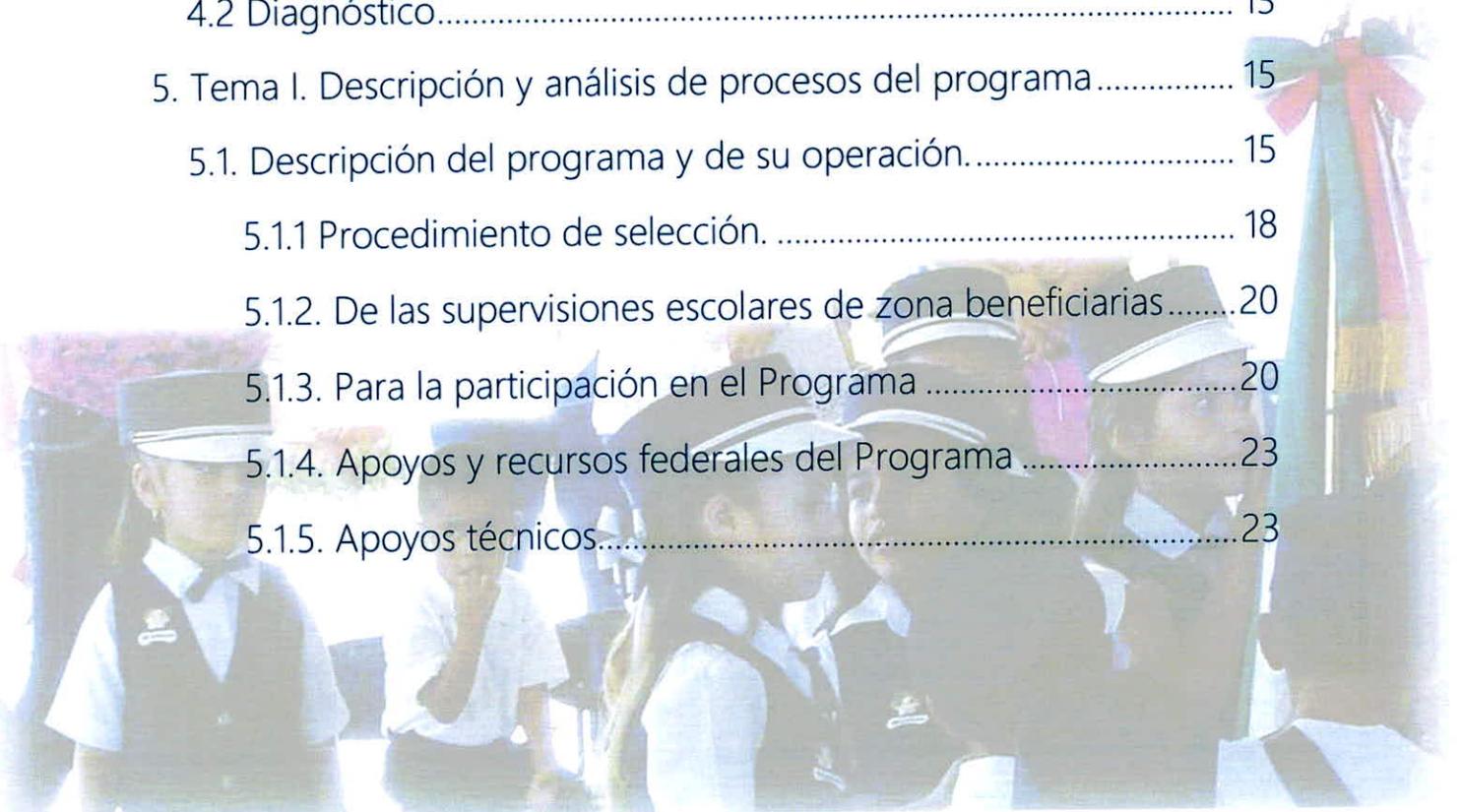
El estudio de caso refleja principalmente el impacto que tiene el programa en el desarrollo de las escuelas y las implicaciones que los hallazgos tienen en el logro de los objetivos del programa, que implican oportunidad en la disposición del recurso, prestancia en el proceso de autorización y capacitación permanente ante los cambios constantes del personal por cuestiones de escalafón laboral.





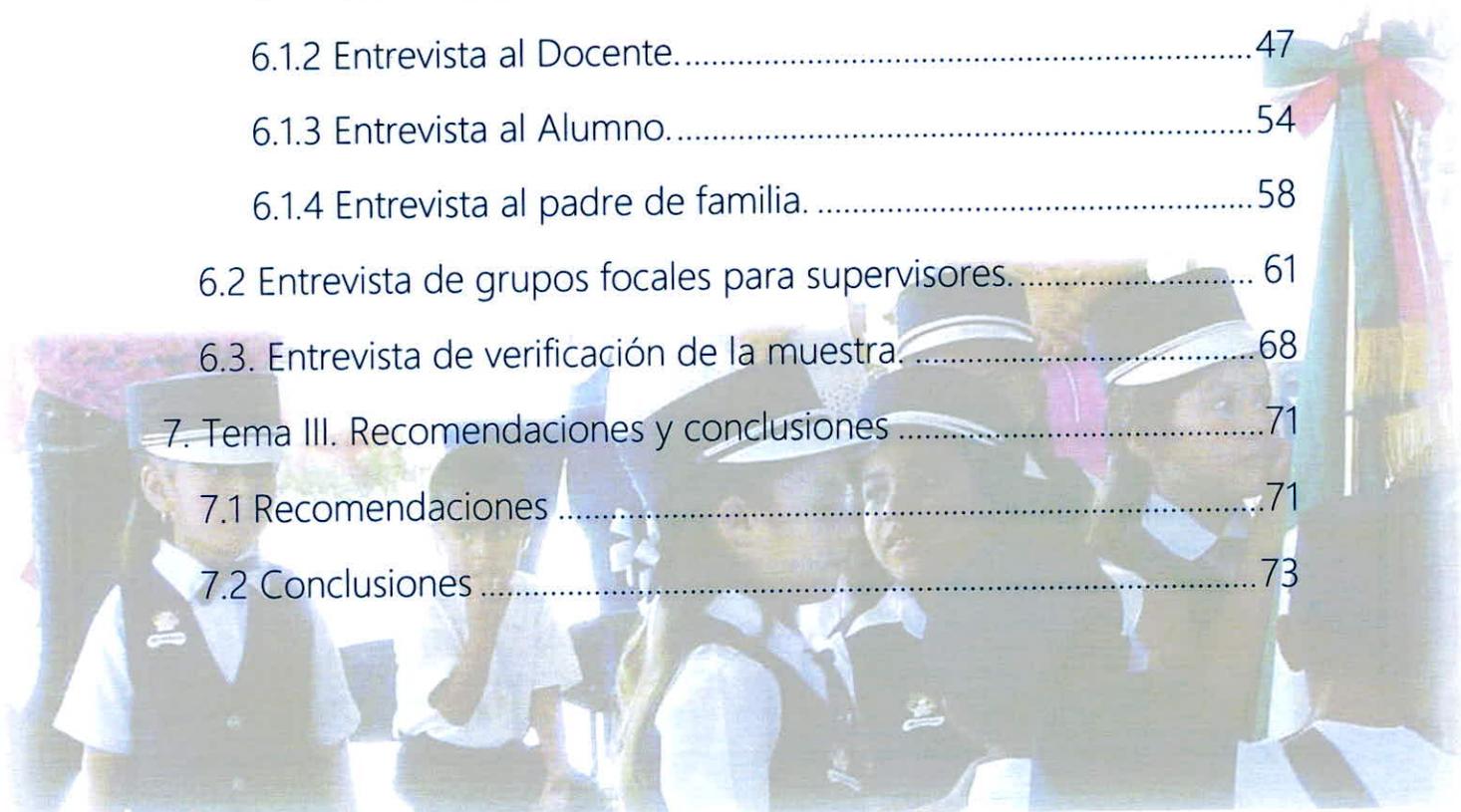
## 2. Índice

1. Resumen Ejecutivo .....	1
2. Índice .....	2
3. Introducción.....	5
4. Metodología y diagnóstico .....	7
4.1 Metodología .....	7
4.1.1 Diseño de la estrategia del trabajo de campo y justificación de la selección de entidades.....	7
4.1.2 Recolección de la información.....	9
4.1.3 Entrevista de grupos focales para supervisores.....	11
4.1.4 Encuesta de verificación .....	12
4.2 Diagnóstico.....	13
5. Tema I. Descripción y análisis de procesos del programa.....	15
5.1. Descripción del programa y de su operación.....	15
5.1.1 Procedimiento de selección. ....	18
5.1.2. De las supervisiones escolares de zona beneficiarias.....	20
5.1.3. Para la participación en el Programa .....	20
5.1.4. Apoyos y recursos federales del Programa .....	23
5.1.5. Apoyos técnicos.....	23





5.1.6. Apoyos con subsidios federales.....	23
5.2. Descripción de los procesos del programa. ....	30
5.2.1 Planeación.....	31
5.2.2 Difusión .....	31
5.2.3 Solicitud de apoyo.....	32
5.2.4 Entrega de apoyos .....	33
5.2.5 Monitoreo de apoyos .....	34
5.2.6 Contraloría social y satisfacción de usuarios .....	36
5.2.7 Evaluación y monitoreo.....	36
6. Tema II. Hallazgos y Resultados.....	36
6.1 Seguimiento y establecimiento de la línea de base del Programa de la Reforma Educativa .....	36
6.1.1 Entrevista al Director. ....	36
6.1.2 Entrevista al Docente.....	47
6.1.3 Entrevista al Alumno.....	54
6.1.4 Entrevista al padre de familia. ....	58
6.2 Entrevista de grupos focales para supervisores.....	61
6.3. Entrevista de verificación de la muestra. ....	68
7. Tema III. Recomendaciones y conclusiones .....	71
7.1 Recomendaciones .....	71
7.2 Conclusiones .....	73





---

8. Estudio de caso: Descripciones en profundidad y análisis.....	77
9. Bitácora de trabajo y bases de datos.....	102
Anexos.....	103





### 3. Introducción

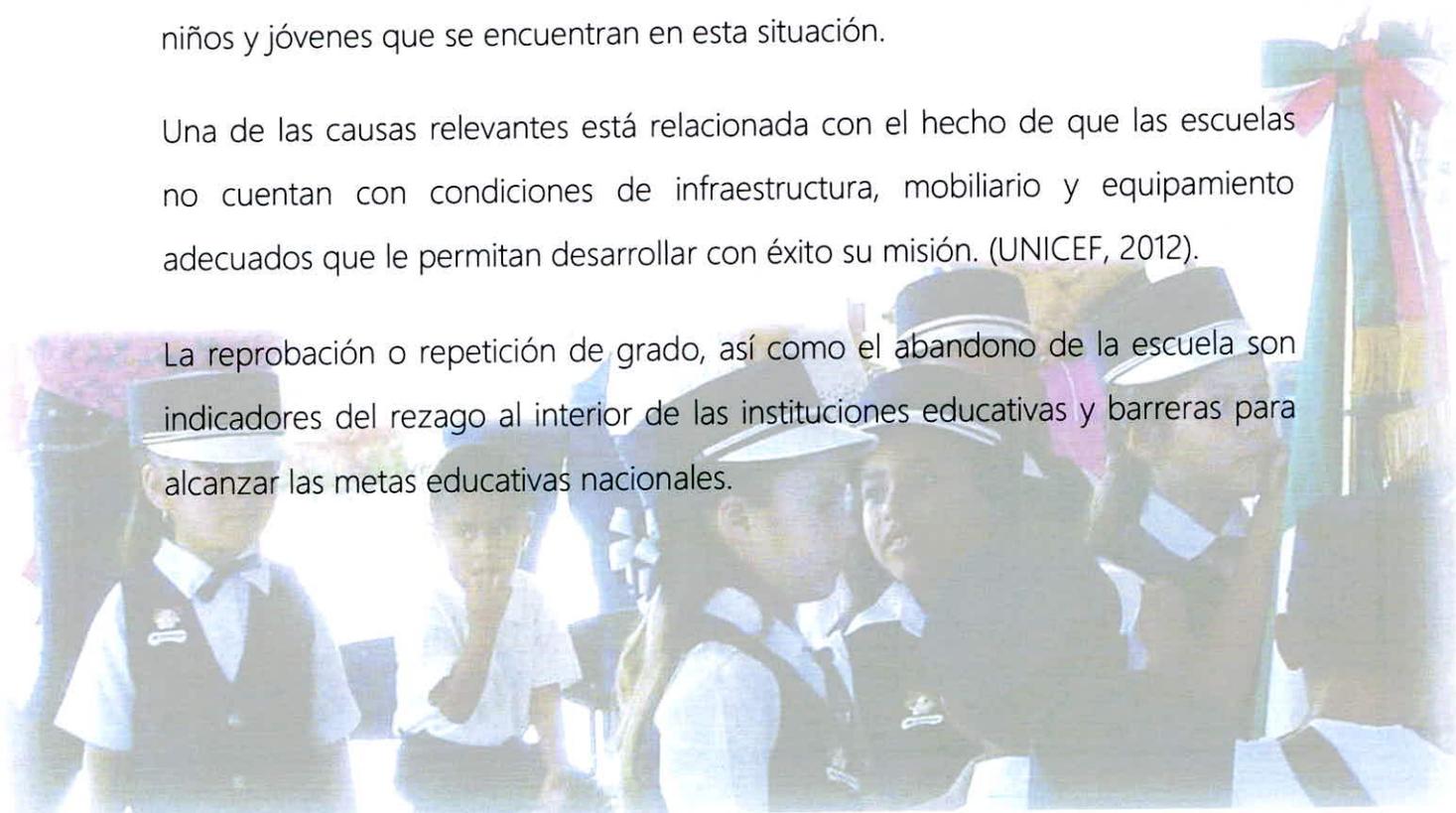
La organización que no identifica constantemente los elementos con los cuales tomar decisiones y así mejorar su desempeño con el claro objetivo de mejorar sus servicios, es muy probable que continúe cometiendo los mismos errores, al no considerar la congruencia de sus resultados con respecto a su razón de ser.

La problemática del rezago y abandono escolar se ha vinculado a múltiples causas que orillan a un niño o joven a no continuar asistiendo a la escuela y abandonar sus estudios.

Algunas de estas causas responden a factores fuera de la escuela y del propio sistema educativo, mientras que otras pueden ser atendidas por el sector educativo estableciendo las condiciones adecuadas de inclusión, de detección temprana de retraso y riesgo de abandono, y la atención oportuna a los niñas, niños y jóvenes que se encuentran en esta situación.

Una de las causas relevantes está relacionada con el hecho de que las escuelas no cuentan con condiciones de infraestructura, mobiliario y equipamiento adecuados que le permitan desarrollar con éxito su misión. (UNICEF, 2012).

La reprobación o repetición de grado, así como el abandono de la escuela son indicadores del rezago al interior de las instituciones educativas y barreras para alcanzar las metas educativas nacionales.

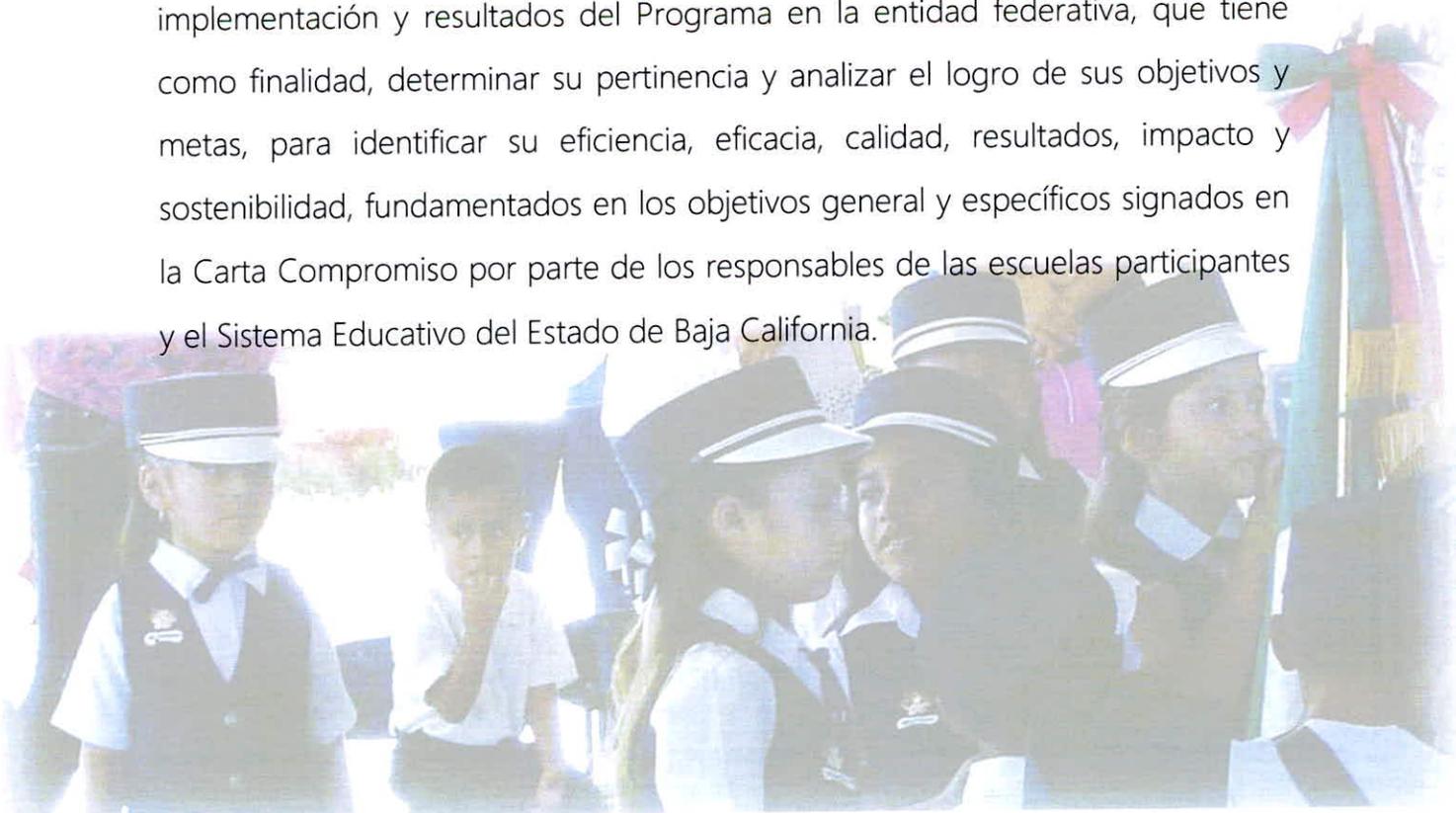




A partir de esta afirmación, se justifica que el Programa de la Reforma Educativa contribuye a fortalecer la autonomía de gestión escolar y disponer de centros educativos de calidad que cuenten con la infraestructura adecuada y los recursos materiales y de organización acordes a las necesidades de las niñas, niños y jóvenes, espacios en donde se sientan seguros, adquieran confianza y desarrollen sus capacidades.

Por ello, el Programa tiene como objetivo general, contribuir a la disminución del rezago en las condiciones físicas de las escuelas públicas de educación básica y al fortalecimiento de su autonomía de gestión escolar, para mejorar la prestación del servicio educativo con calidad y equidad.

En este sentido, la presente evaluación del Programa de la Reforma Educativa basó su propósito en realizar un análisis sistemático y objetivo de la implementación y resultados del Programa en la entidad federativa, que tiene como finalidad, determinar su pertinencia y analizar el logro de sus objetivos y metas, para identificar su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad, fundamentados en los objetivos general y específicos signados en la Carta Compromiso por parte de los responsables de las escuelas participantes y el Sistema Educativo del Estado de Baja California.





## 4. Metodología y diagnóstico

### 4.1 Metodología

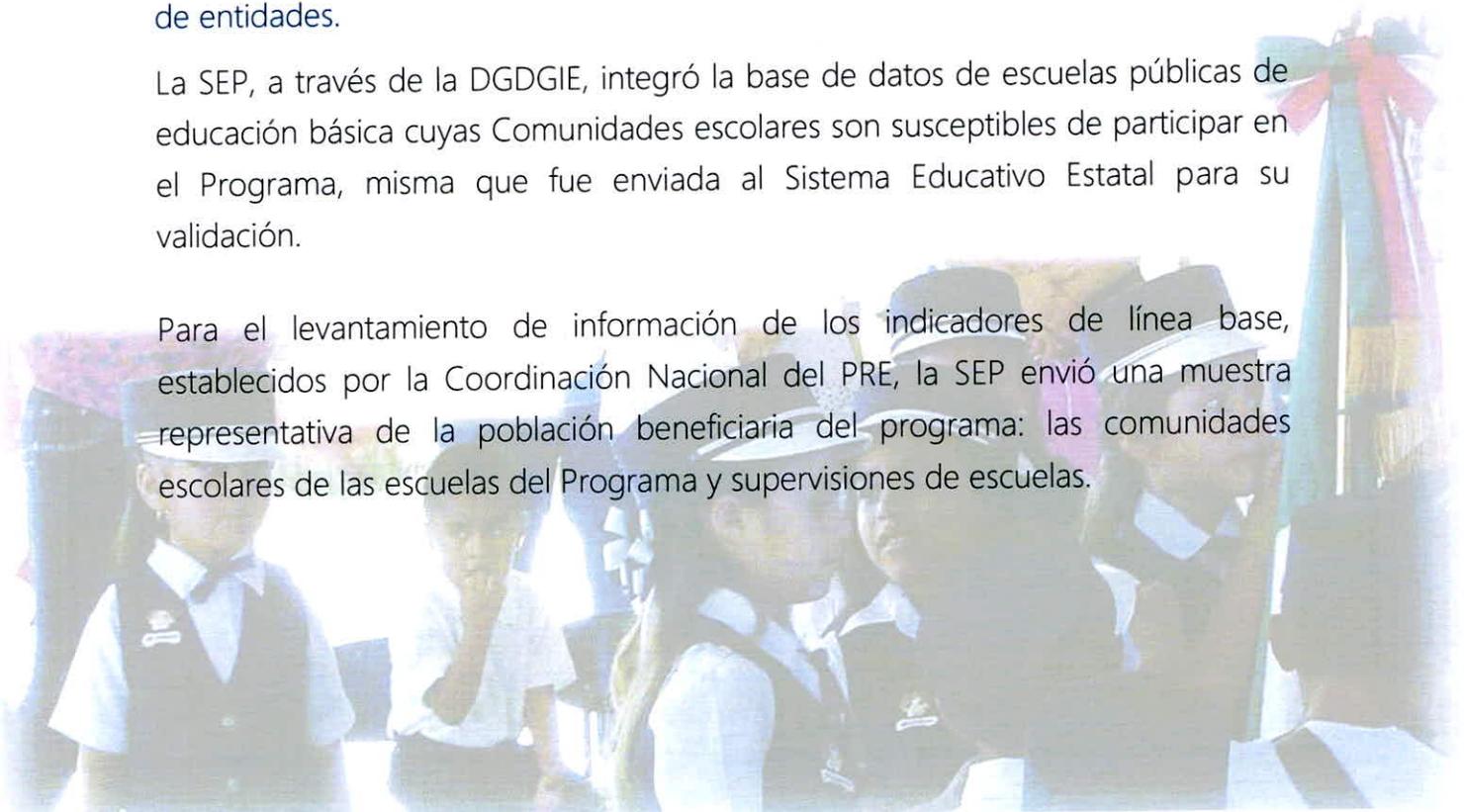
La Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que busca establecer y explicar a profundidad los procesos, estrategias y mecanismos de gestión para la implementación del Programa de la Reforma Educativa en Baja California, sus dinámicas y estructuras, así como su relación con los resultados observables de las acciones realizadas en las escuelas y supervisores beneficiarios del Programa.

Para lograr este propósito, este estudio de evaluación siguió diversas estrategias de análisis, a través de la aplicación de los instrumentos de estudio, los grupos focales y la entrevista in situ, todo con una muestra representativa a nivel estatal de escuelas y supervisiones, en los que el análisis y descripción a profundidad proporcionan la evidencia empírica suficiente para comprender y explicar los procesos para la implementación del Programa en la Entidad.

#### 4.1.1 Diseño de la estrategia del trabajo de campo y justificación de la selección de entidades.

La SEP, a través de la DGDGIE, integró la base de datos de escuelas públicas de educación básica cuyas Comunidades escolares son susceptibles de participar en el Programa, misma que fue enviada al Sistema Educativo Estatal para su validación.

Para el levantamiento de información de los indicadores de línea base, establecidos por la Coordinación Nacional del PRE, la SEP envió una muestra representativa de la población beneficiaria del programa: las comunidades escolares de las escuelas del Programa y supervisiones de escuelas.





Esta muestra es estadísticamente representativa a nivel estatal y fue seleccionada de manera aleatoria de los padrones de beneficiarios. Se calculará el tamaño de la muestra por medio de la fórmula de cálculo de muestras representativas en universos finitos:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

En donde:

N = Total de la población

Z $\alpha$  = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

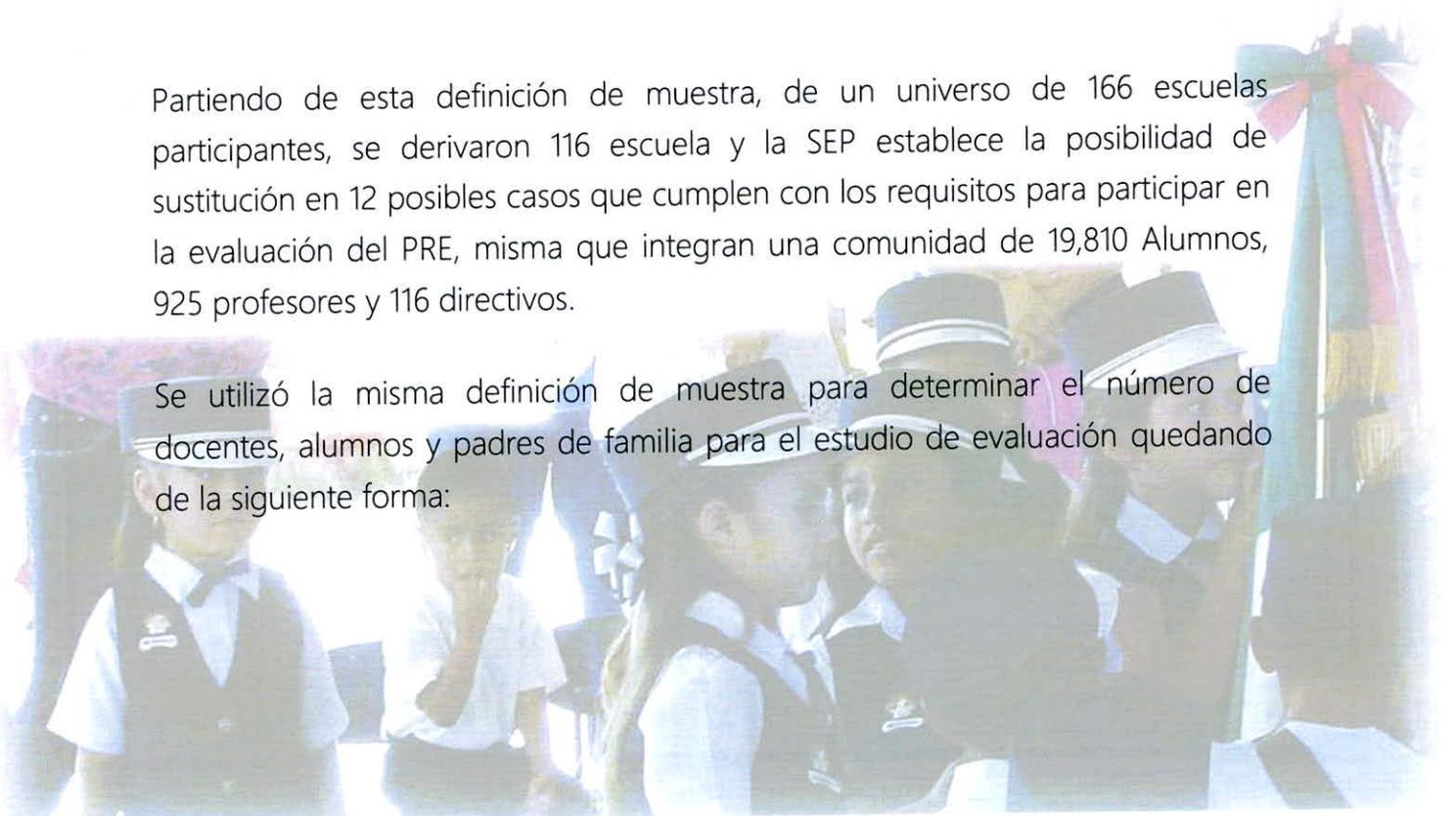
p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (en su investigación use un 5%).

Partiendo de esta definición de muestra, de un universo de 166 escuelas participantes, se derivaron 116 escuela y la SEP establece la posibilidad de sustitución en 12 posibles casos que cumplen con los requisitos para participar en la evaluación del PRE, misma que integran una comunidad de 19,810 Alumnos, 925 profesores y 116 directivos.

Se utilizó la misma definición de muestra para determinar el número de docentes, alumnos y padres de familia para el estudio de evaluación quedando de la siguiente forma:





	Población representada	Muestra 95% confianza
Escuelas/directivos	166	116
Alumnos	19810	377
Padres	19810	377
Docentes	925	272

#### 4.1.2 Recolección de la información.

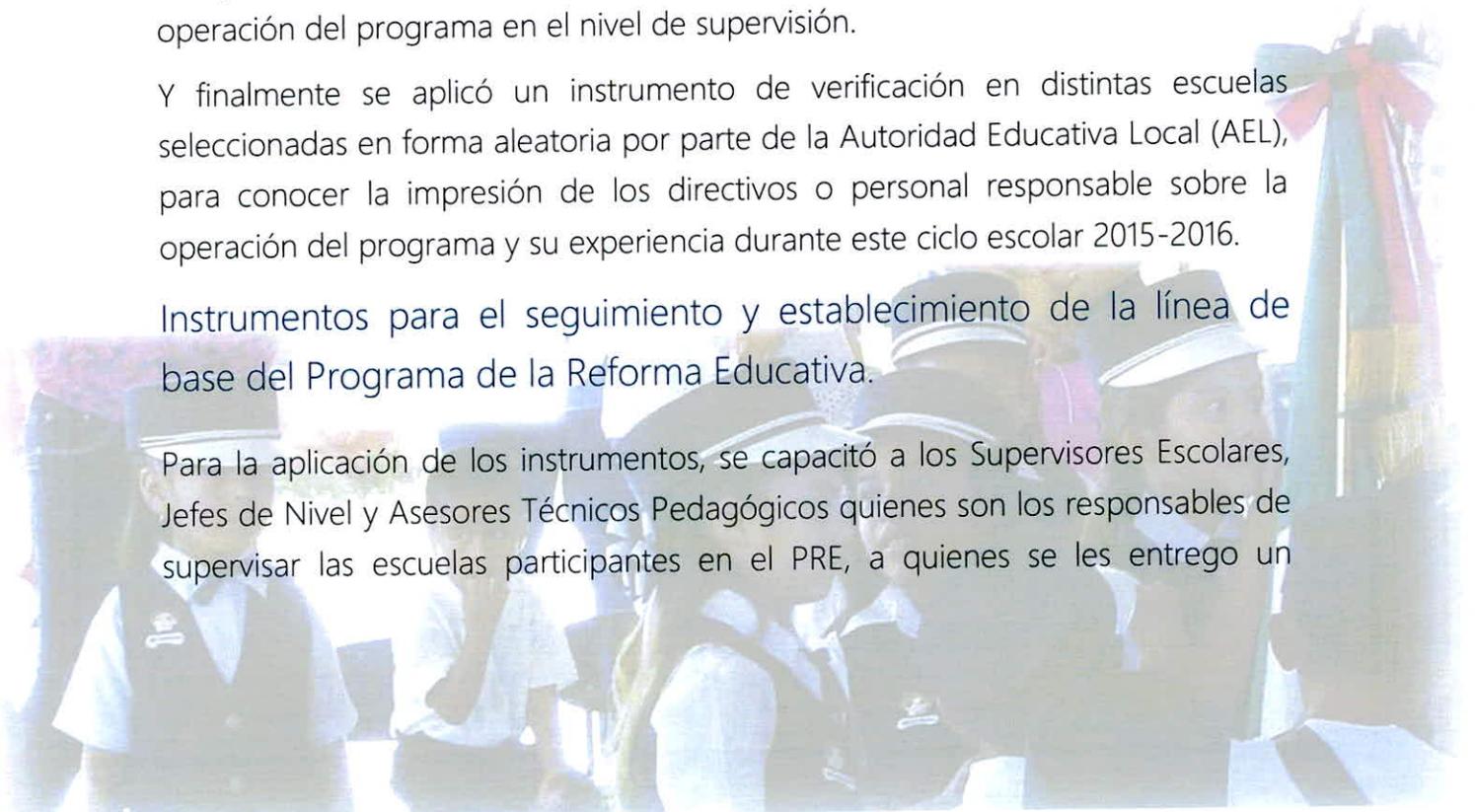
Se aplicaron los formatos denominados Estudio de seguimiento. Escuelas del Programa de la Reforma Educativa (Director; Docente; Alumno y Padre de Familia) las cuales fueron aplicadas en forma de entrevista, tal y como se describe en el punto 3.2.1 de este documento con el objetivo de establecer la línea de base del Programa para su seguimiento.

Se aplicó la metodología de grupos focales para conocer la experiencia en la operación del programa en el nivel de supervisión.

Y finalmente se aplicó un instrumento de verificación en distintas escuelas seleccionadas en forma aleatoria por parte de la Autoridad Educativa Local (AEL), para conocer la impresión de los directivos o personal responsable sobre la operación del programa y su experiencia durante este ciclo escolar 2015-2016.

Instrumentos para el seguimiento y establecimiento de la línea de base del Programa de la Reforma Educativa.

Para la aplicación de los instrumentos, se capacitó a los Supervisores Escolares, Jefes de Nivel y Asesores Técnicos Pedagógicos quienes son los responsables de supervisar las escuelas participantes en el PRE, a quienes se les entregó un





paquete conteniendo el número de entrevistas a aplicar en cada una de las escuelas participantes de la muestra, mismo que fue revisado y cotejado con respecto a los números establecidos para la muestra representativa a nivel estatal.

Entrevista al Director. Consta de 9 hojas con 13 apartados:

Datos de Identificación de la escuela; Estadística básica; Normalidad mínima; Consejo Técnico Escolar y Supervisión; Organización escolar y la toma de decisiones; Participación social; Apoyos económicos; Índice de carencias por escuela; Apoyo y asistencia técnica; Principales dificultades; Materiales didácticos; Aprovechamiento escolar y; Datos del encuestado.

Entrevista al Docente. Consta de 4 hojas con 6 apartados:

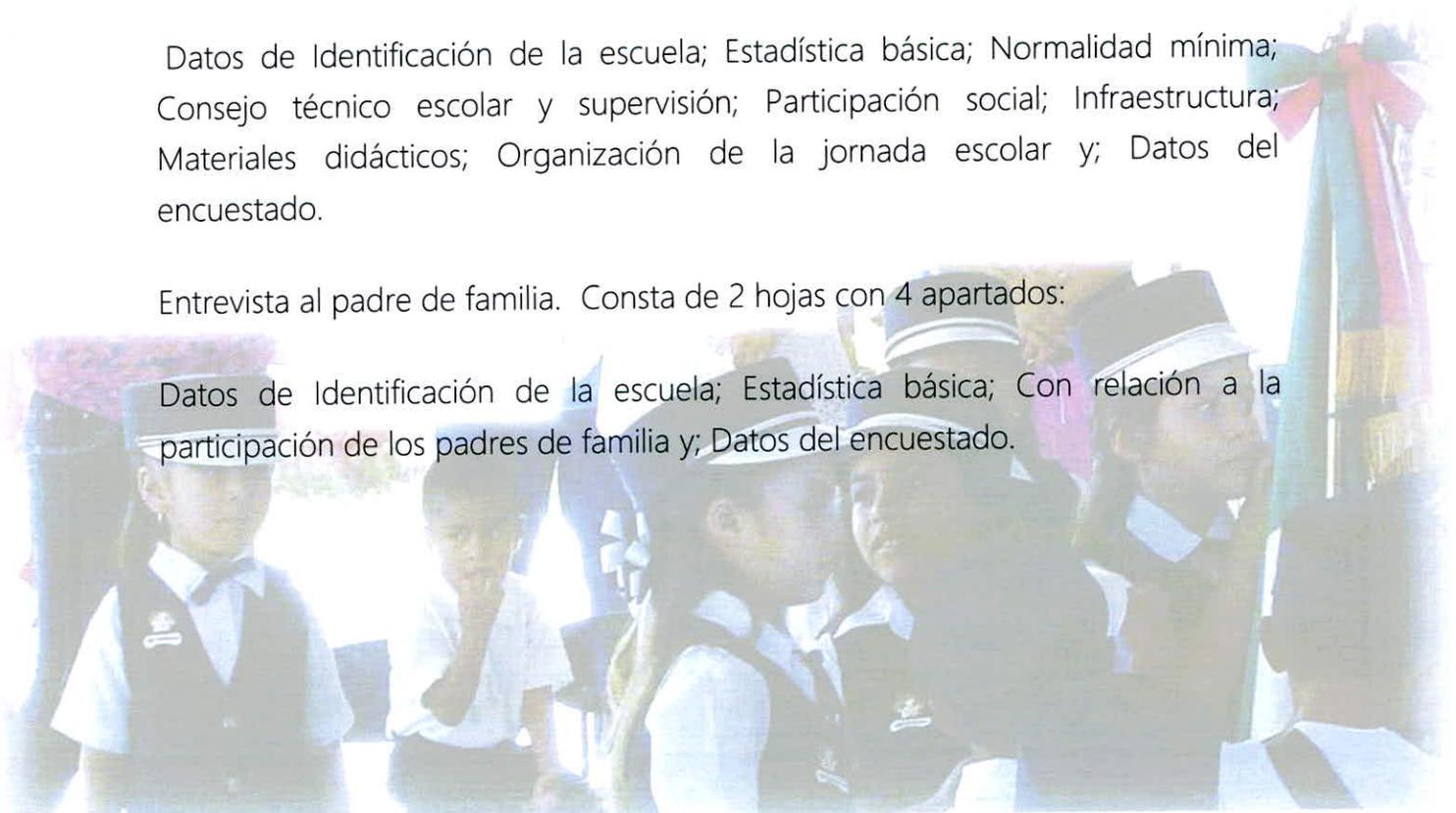
Datos de Identificación de la escuela; Estadística básica; Normalidad mínima; Evaluación y rendición de cuentas; Inclusión y; Datos del encuestado.

Entrevista al Alumno. Consta de 3 hojas con 9 apartados:

Datos de Identificación de la escuela; Estadística básica; Normalidad mínima; Consejo técnico escolar y supervisión; Participación social; Infraestructura; Materiales didácticos; Organización de la jornada escolar y; Datos del encuestado.

Entrevista al padre de familia. Consta de 2 hojas con 4 apartados:

Datos de Identificación de la escuela; Estadística básica; Con relación a la participación de los padres de familia y; Datos del encuestado.





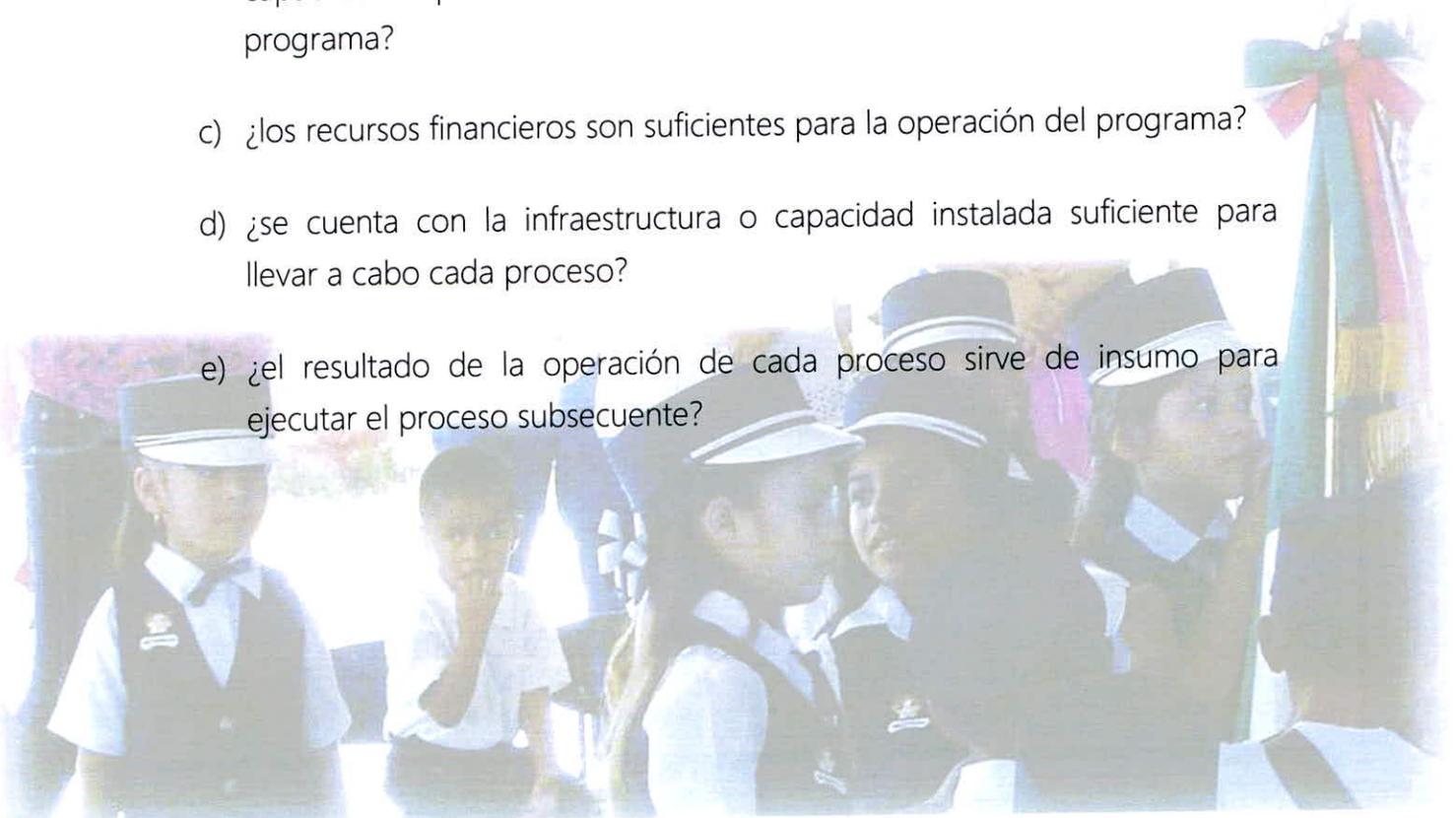
#### 4.1.3 Entrevista de grupos focales para supervisores.

Para el acopio de la información con respecto a la operación del programa y la participación de los supervisores en éste, se realizaron 3 sesiones con supervisores para trabajo con la metodología de Grupos focales, estas reuniones se desarrollaron en Ensenada, Mexicali y Tijuana, integrando en la reunión de Tijuana a los participantes de Playas de Rosarito.

En estas reuniones se contó con la presencia de la AEL representada en la persona del Arq. Héctor Capistrán Roldan, Coordinador del Programa de la Reforma Educativa en Baja California y/o su equipo de trabajo en las tres reuniones.

La entrevista grupal consta de 9 preguntas descritas a continuación:

- a) ¿el tiempo en que se realiza cada proceso ha sido el adecuado y acorde a lo planificado?
- b) ¿el personal participante es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones acordes a la operación del programa?
- c) ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del programa?
- d) ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo cada proceso?
- e) ¿el resultado de la operación de cada proceso sirve de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?





- f) ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?
- g) ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la operación del programa?
- h) ¿cuál es la opinión de los actores (usuarios y/o beneficiarios) sobre la eficiencia y calidad de la operación del programa?
- i) ¿existen mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que genera el programa de acuerdo a sus objetivos?

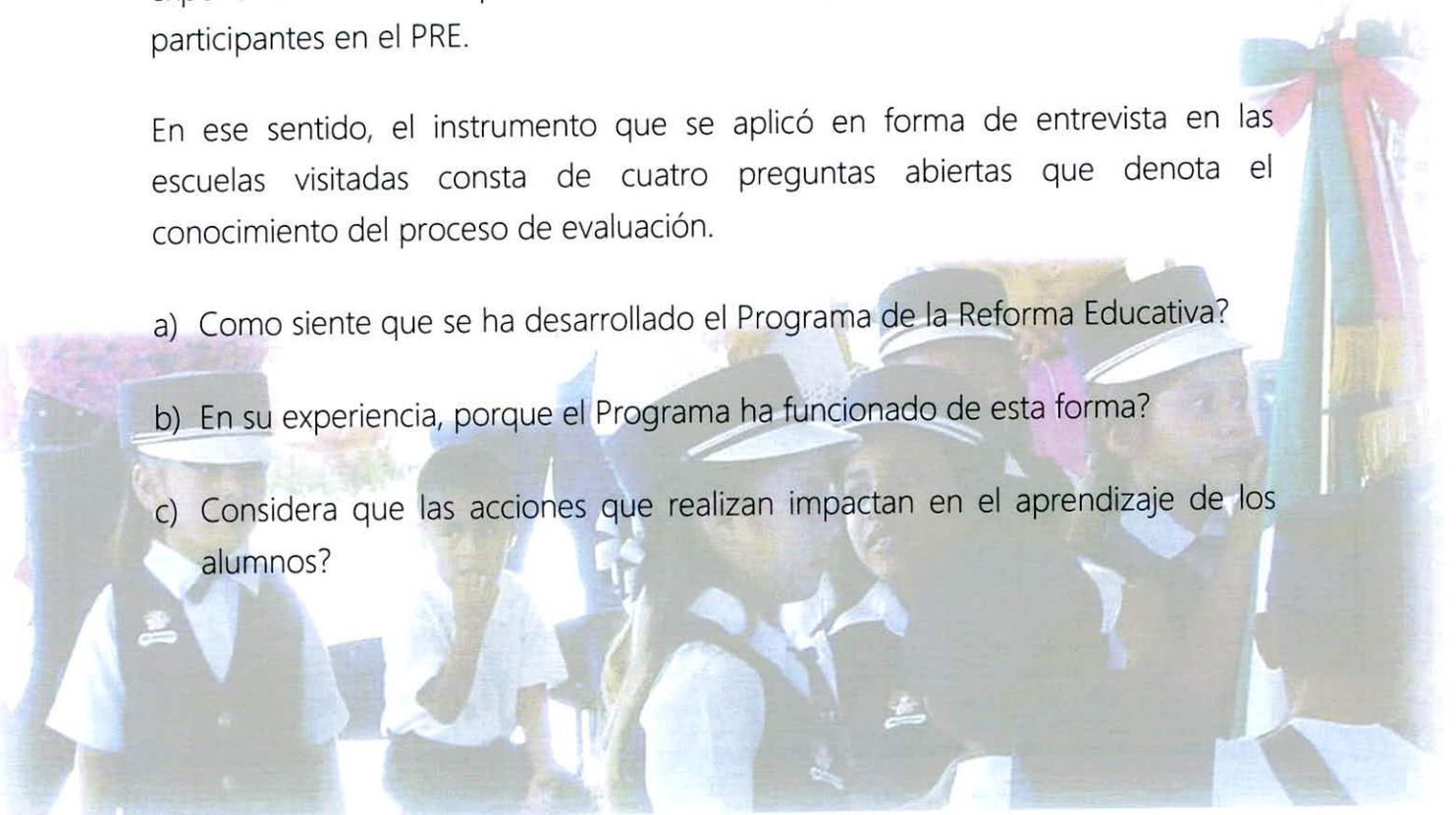
#### 4.1.4 Encuesta de verificación

12

Asimismo, para generar una imagen más aproximada a la realidad del proceso de operación del PRE y verificar la información recabada, se realizaron visitas aleatorias a escuelas participantes de la muestra, para conocer tanto la experiencia como el impacto de las acciones bajo la perspectiva de los actores participantes en el PRE.

En ese sentido, el instrumento que se aplicó en forma de entrevista en las escuelas visitadas consta de cuatro preguntas abiertas que denota el conocimiento del proceso de evaluación.

- a) Como siente que se ha desarrollado el Programa de la Reforma Educativa?
- b) En su experiencia, porque el Programa ha funcionado de esta forma?
- c) Considera que las acciones que realizan impactan en el aprendizaje de los alumnos?





- d) Como se ha logrado involucrar a la Comunidad Escolar en este impulso a desarrollar la autogestión de la escuela?

Con los elementos anteriormente descritos se procedió a realizar la evaluación externa local del Programa de la Reforma Educativa en Baja California.

## 4.2 Diagnóstico

Se realizó el diagnóstico de Programa a través del ejercicio FODA, el cual es el Anexo III. Análisis FODA Evaluación de Procesos del Programa de la Reforma Educativa U-082 Baja California 2016, de este documento, dentro de los principales elementos definidos durante el ejercicio participativo a nivel de la AEL y del funcionamiento del Programa podemos rescatar lo siguiente:

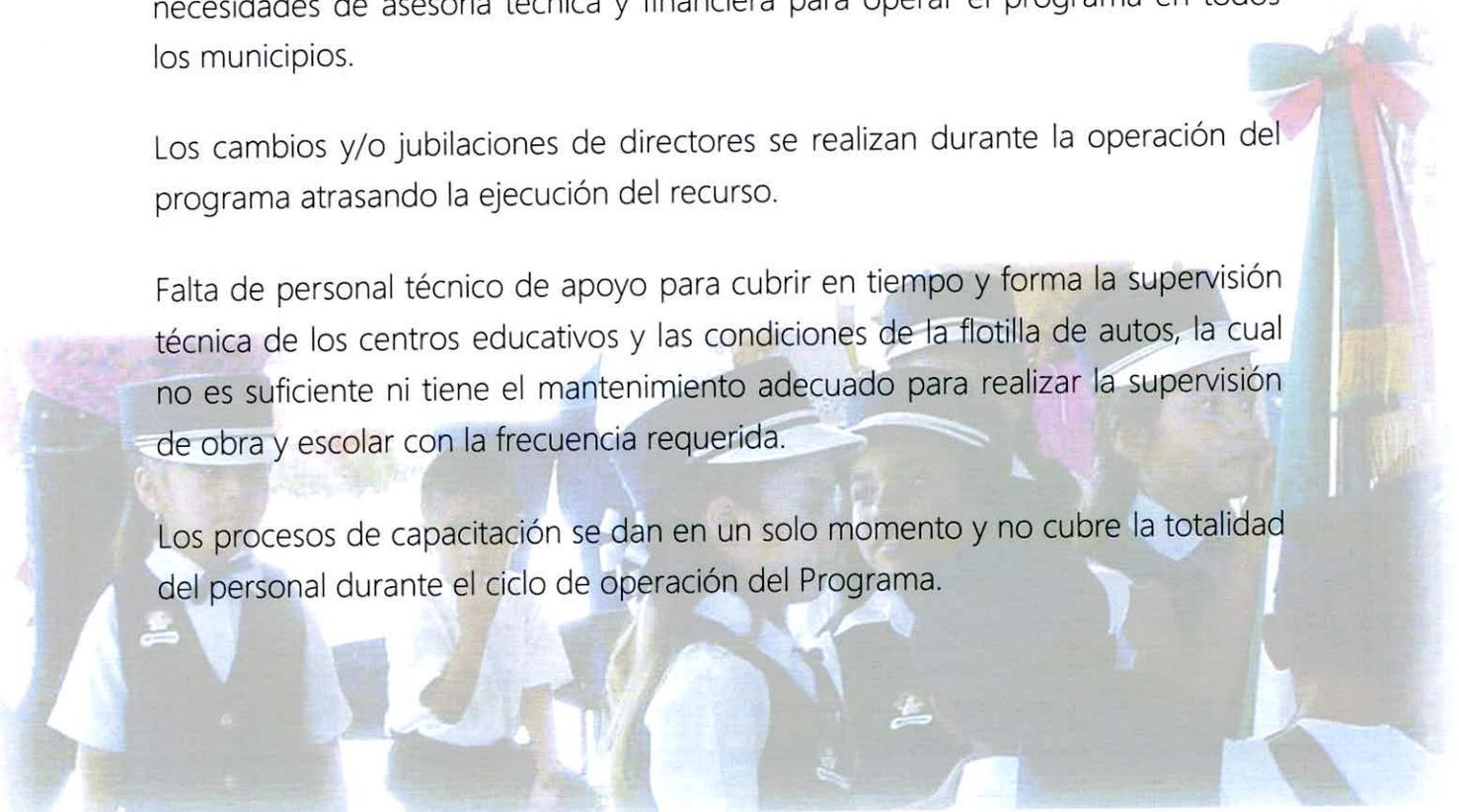
El cruce desfasado del padrón de escuelas que participaran en diversos programas federales, retrasó el inicio oportuno del programa por cuestiones de validaciones y en su caso sustitución de los centros educativos.

El personal del sistema educativo estatal no es suficiente para cubrir las necesidades de asesoría técnica y financiera para operar el programa en todos los municipios.

Los cambios y/o jubilaciones de directores se realizan durante la operación del programa atrasando la ejecución del recurso.

Falta de personal técnico de apoyo para cubrir en tiempo y forma la supervisión técnica de los centros educativos y las condiciones de la flotilla de autos, la cual no es suficiente ni tiene el mantenimiento adecuado para realizar la supervisión de obra y escolar con la frecuencia requerida.

Los procesos de capacitación se dan en un solo momento y no cubre la totalidad del personal durante el ciclo de operación del Programa.





No se sigue el procedimiento de flujo de información tal y como lo establecen los lineamientos de operación del Programa, particularmente en el nivel de supervisión escolar.

La comprobación del ejercicio del recurso por parte de los directivos de las escuelas beneficiadas, al momento de finalizar el ciclo escolar, se realiza bajo condiciones de presión por concluir tanto las obras como las comprobaciones.

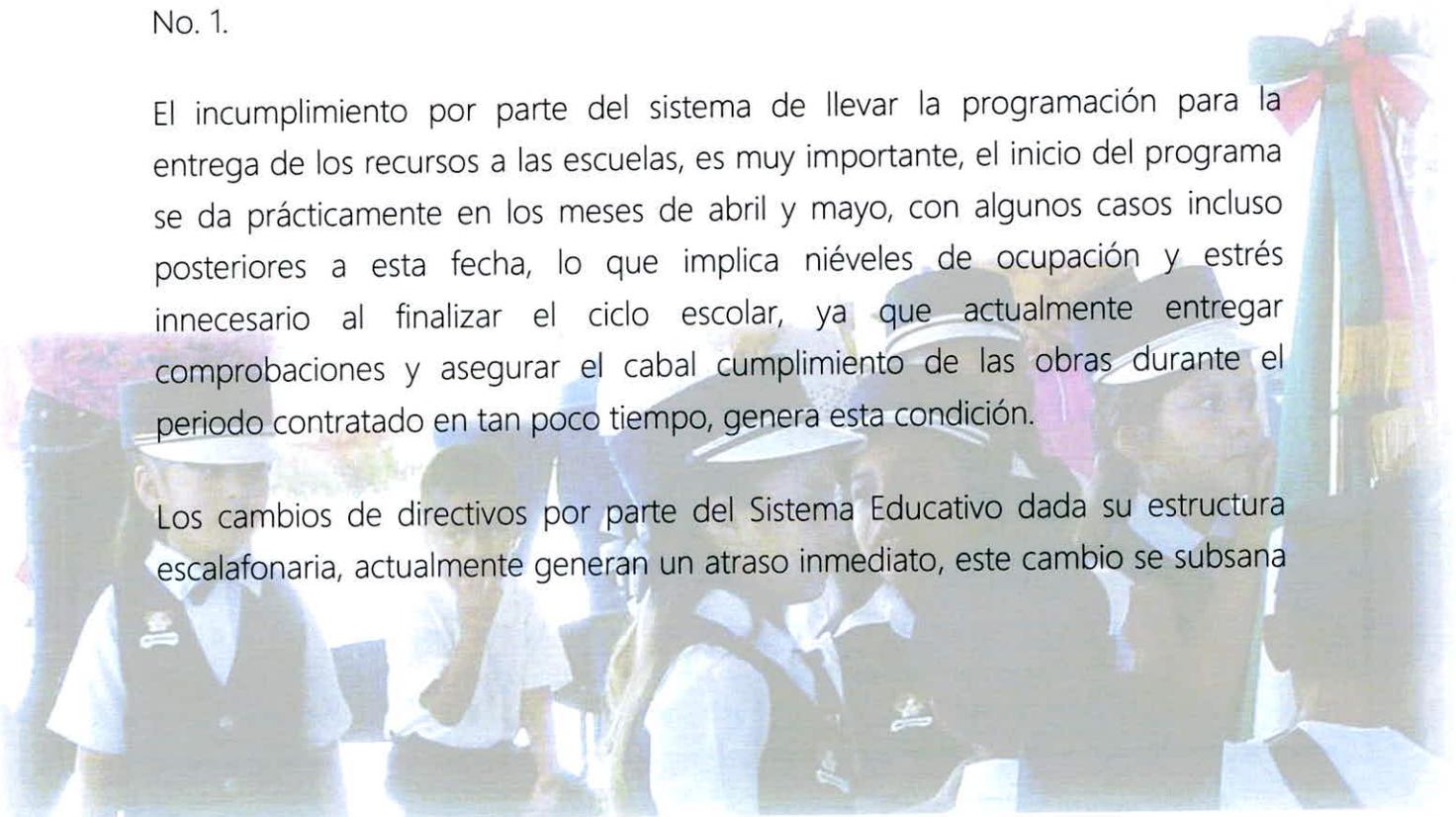
Atraso e incumplimiento de la programación por parte de los directivos para mejorar la comprobación de los recursos en tiempo y forma, esto ocasionado principalmente por el tiempo en que se puede disponer de los recursos.

El proceso de autorización en los distintos momentos del programa se observa lento, por la falta de personal, sobre todo en las delegaciones del sistema, para cubrir todas las funciones asociadas al mismo.

El uso indebido de los recursos se ha dado por parte de uno de los directivos asociados al Programa, este riesgo es latente a pesar de la información proporcionada en cuanto a la definición del programa asociado al componente No. 1.

El incumplimiento por parte del sistema de llevar la programación para la entrega de los recursos a las escuelas, es muy importante, el inicio del programa se da prácticamente en los meses de abril y mayo, con algunos casos incluso posteriores a esta fecha, lo que implica niveles de ocupación y estrés innecesario al finalizar el ciclo escolar, ya que actualmente entregar comprobaciones y asegurar el cabal cumplimiento de las obras durante el periodo contratado en tan poco tiempo, genera esta condición.

Los cambios de directivos por parte del Sistema Educativo dada su estructura escalafonaria, actualmente generan un atraso inmediato, este cambio se subsana





con el reinicio del programa en la escuela, esto genera que el programa se vea detenido por al menos tres meses en los que se reemplazan tarjetas y verifica el proyecto asociado al programa.

La autorización de los formatos de solicitud de servicios bancarios para el pago de obras principalmente, es un proceso que llega a tardar hasta tres meses, ya sea por problemas de supervisión técnica o burocracia, pero implica el empleo excesivo de tiempo del director.

Actualmente se tiene el problema de la atención en sucursal bancaria, ya que la mayoría de los gerentes desconocen el programa y solicitan diferentes documentos para validar el proceso, esto debido a que no existe información previa con el personal del banco.

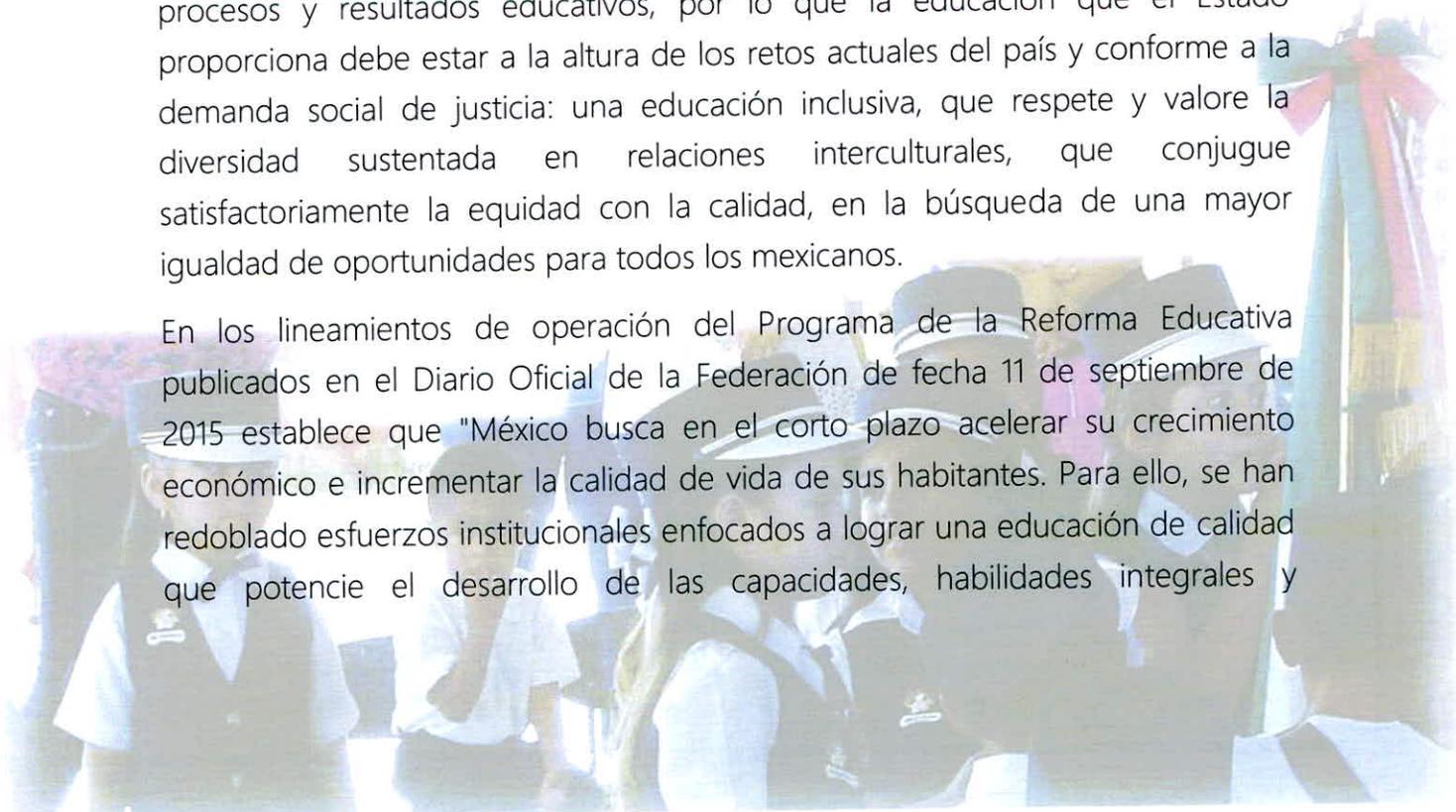
## 5. Tema I. Descripción y análisis de procesos del programa

15

### 5.1. Descripción del programa y de su operación.

El Gobierno de la República tiene el compromiso de mejorar sustantivamente los procesos y resultados educativos, por lo que la educación que el Estado proporciona debe estar a la altura de los retos actuales del país y conforme a la demanda social de justicia: una educación inclusiva, que respete y valore la diversidad sustentada en relaciones interculturales, que conjugue satisfactoriamente la equidad con la calidad, en la búsqueda de una mayor igualdad de oportunidades para todos los mexicanos.

En los lineamientos de operación del Programa de la Reforma Educativa publicados en el Diario Oficial de la Federación de fecha 11 de septiembre de 2015 establece que "México busca en el corto plazo acelerar su crecimiento económico e incrementar la calidad de vida de sus habitantes. Para ello, se han redoblado esfuerzos institucionales enfocados a lograr una educación de calidad que potencie el desarrollo de las capacidades, habilidades integrales y





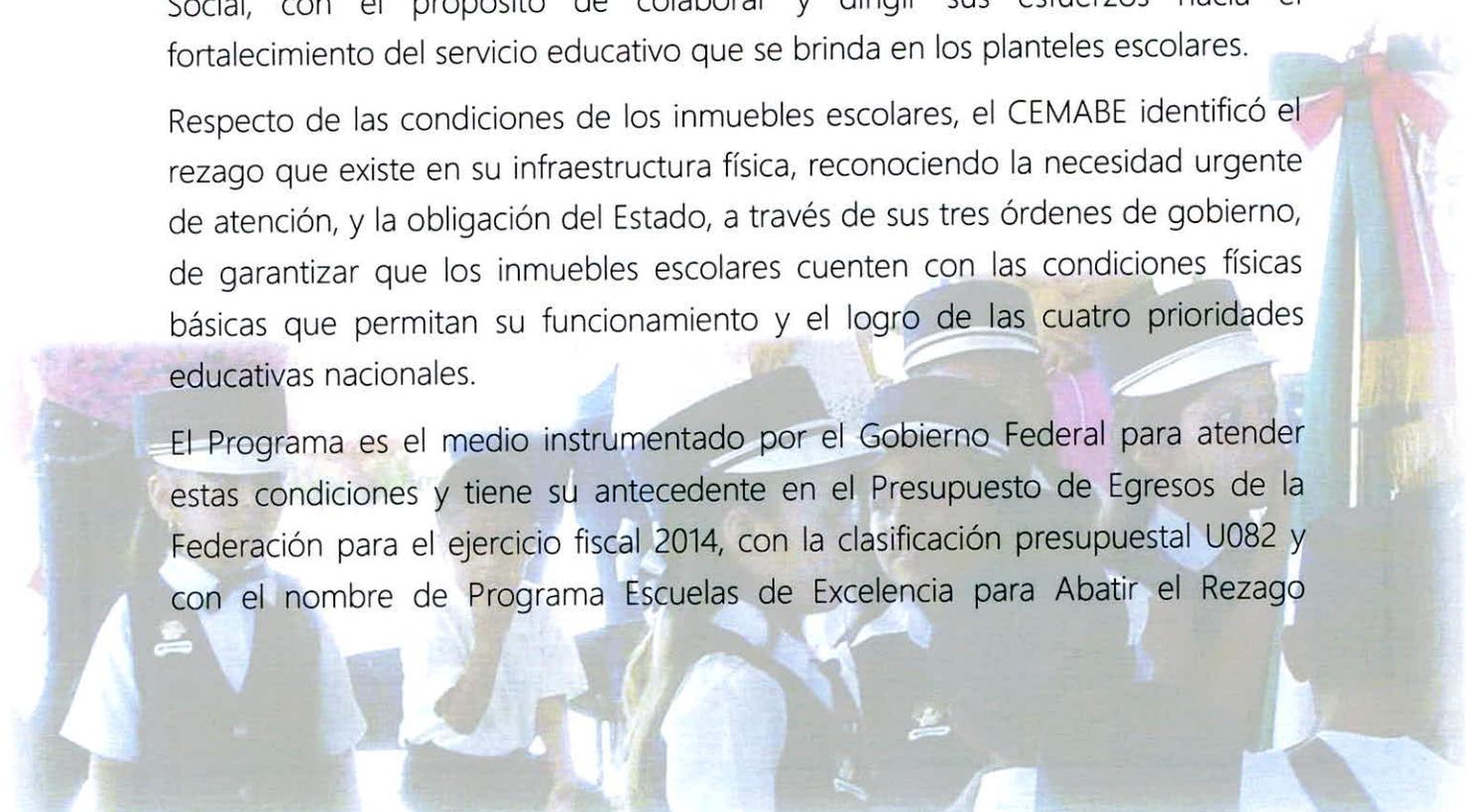
competencias fundamentales de cada mexicano para aprender a aprender y aprender a convivir.

Para cumplir con estos postulados, la Secretaría de Educación Pública (SEP) impulsa la conjunción de esfuerzos en cuatro prioridades nacionales: mejora del aprendizaje, Normalidad Mínima de Operación Escolar, alto al rezago educativo desde la escuela y convivencia escolar. Estas prioridades ubican a la escuela en el centro de la política nacional para la educación básica y apuntan a garantizar un funcionamiento regular del sistema educativo nacional, como lo establece la reciente Reforma Constitucional y legal en materia educativa.

En función de lo anterior, el Acuerdo número 717 alude a que las escuelas de educación básica deben desarrollar y/o fortalecer sus capacidades para el ejercicio responsable de la autonomía de gestión escolar, con el propósito de asumir los retos que cada escuela enfrente y tomar decisiones que les permitan mejorar de forma permanente el servicio educativo que ofrecen. Asimismo, el Acuerdo número 716 contribuye a la aplicación de la autonomía de gestión de la comunidad escolar al promover la participación activa y corresponsable de los padres y madres de familia, representados en el Consejo Escolar de Participación Social, con el propósito de colaborar y dirigir sus esfuerzos hacia el fortalecimiento del servicio educativo que se brinda en los planteles escolares.

Respecto de las condiciones de los inmuebles escolares, el CEMABE identificó el rezago que existe en su infraestructura física, reconociendo la necesidad urgente de atención, y la obligación del Estado, a través de sus tres órdenes de gobierno, de garantizar que los inmuebles escolares cuenten con las condiciones físicas básicas que permitan su funcionamiento y el logro de las cuatro prioridades educativas nacionales.

El Programa es el medio instrumentado por el Gobierno Federal para atender estas condiciones y tiene su antecedente en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2014, con la clasificación presupuestal U082 y con el nombre de Programa Escuelas de Excelencia para Abatir el Rezago



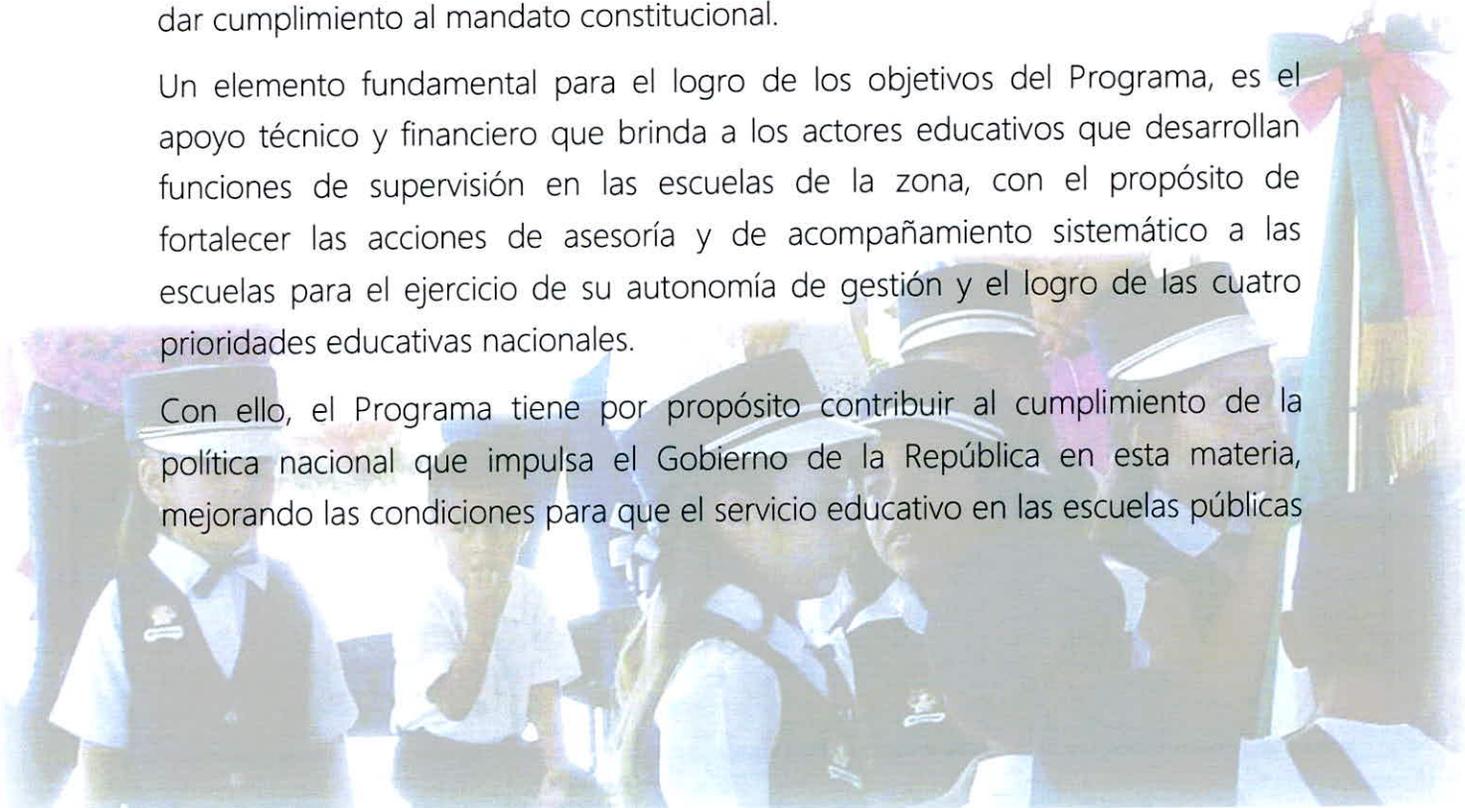


Educativo (PEEARE). El PEEARE se propuso como objetivo general contribuir a la disminución del rezago en las condiciones físicas de las escuelas públicas de educación básica y al fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar para mejorar la prestación del servicio educativo con calidad y equidad, dando con ello respuesta a los resultados del Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica y Especial (CEMABE). Al inicio del ciclo escolar 2014-2015 el PEEARE fue identificado como el Programa de la Reforma Educativa porque responde de manera directa a los mandatos de la reciente Reforma Constitucional y legal de fortalecer la autonomía de gestión para impulsar la calidad y equidad del sistema educativo nacional, porque atiende tanto a las carencias identificadas por el CEMABE y focaliza de manera relevante los recursos a las escuelas con mayor rezago.

En el ciclo escolar 2015-2016 el Programa mantiene en esencia la decisión de focalizar sus acciones en la atención de las carencias físicas en los planteles públicos de educación básica con mayor rezago, promueve el mejoramiento de su infraestructura y equipamiento, e incorpora la instalación y mantenimiento de bebederos escolares en escuelas públicas de educación básica. Asimismo, sigue impulsando el fortalecimiento de la autonomía de gestión de las escuelas para dar cumplimiento al mandato constitucional.

Un elemento fundamental para el logro de los objetivos del Programa, es el apoyo técnico y financiero que brinda a los actores educativos que desarrollan funciones de supervisión en las escuelas de la zona, con el propósito de fortalecer las acciones de asesoría y de acompañamiento sistemático a las escuelas para el ejercicio de su autonomía de gestión y el logro de las cuatro prioridades educativas nacionales.

Con ello, el Programa tiene por propósito contribuir al cumplimiento de la política nacional que impulsa el Gobierno de la República en esta materia, mejorando las condiciones para que el servicio educativo en las escuelas públicas





de educación básica con mayor rezago en sus condiciones físicas, se desarrolle en condiciones de calidad, inclusión y equidad.

En este sentido el Programa de la Reforma Educativa debe privilegiar, a las comunidades escolares de las escuelas públicas de educación básica que presentan mayor intensidad de rezago en sus condiciones físicas y de equipamiento, de acuerdo con el Índice de Carencias por Escuela (ICE) elaborado por la SEP con la información del CEMABE.

Así, son susceptibles de ser beneficiadas con los recursos autorizados al Programa para el ejercicio fiscal 2015, con el Componente 1, para la atención de las carencias físicas de las escuela, y Componente 2, para el desarrollo y fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar, las Comunidades escolares de las escuelas públicas de educación básica que se encuentran en mayor rezago en sus condiciones físicas medido por la intensidad ICE.

El Componente 3, para el fortalecimiento de las supervisiones escolares de zona, las AEL y supervisiones escolares de zona de las cuales dependen las escuelas cuyas Comunidades escolares son beneficiarias de los componentes 1 y 2.

En el caso del Estado de Baja California, el Componente 4, para la instalación y mantenimiento de bebederos escolares, la AEL no participó en este componente.

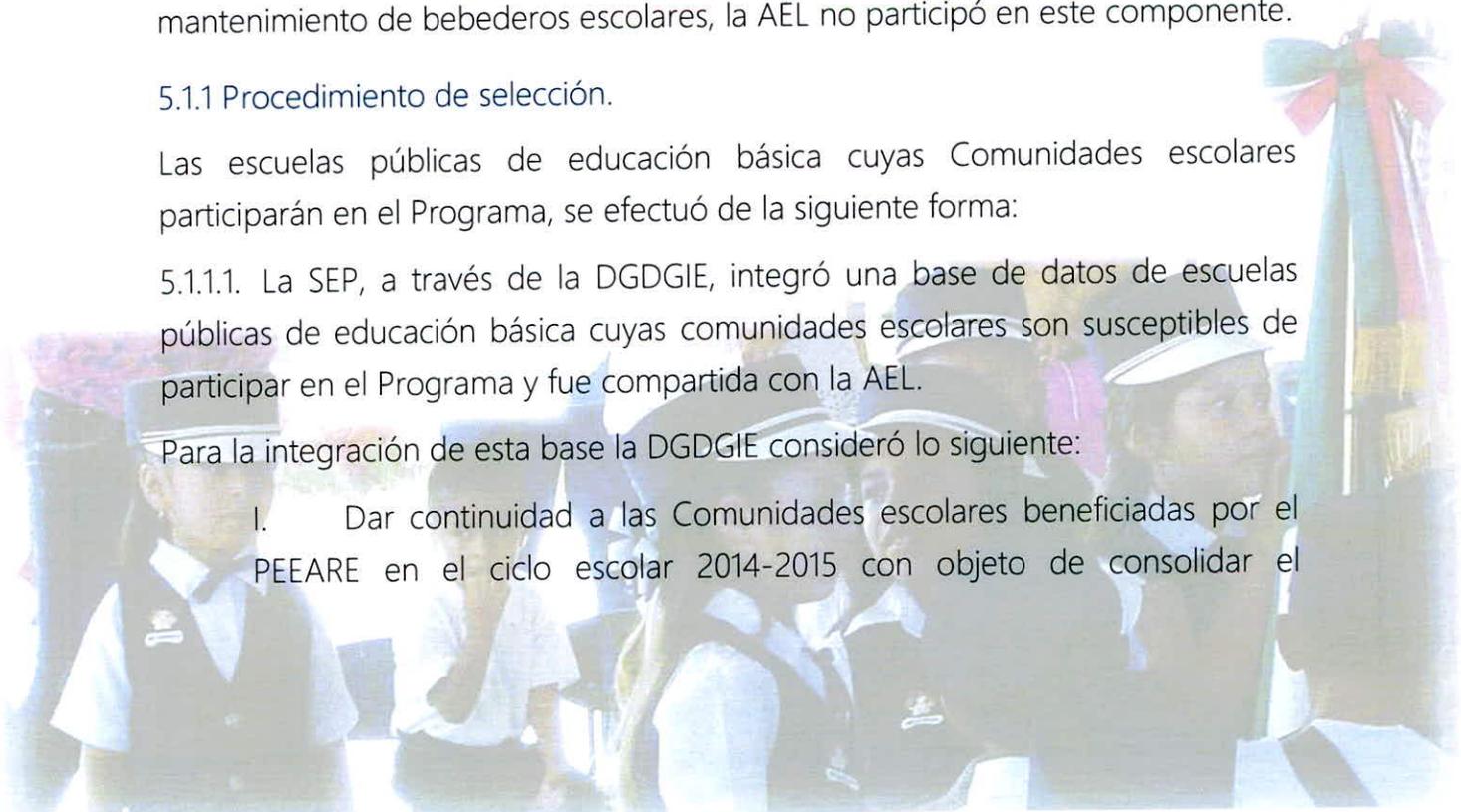
#### 5.1.1 Procedimiento de selección.

Las escuelas públicas de educación básica cuyas Comunidades escolares participarán en el Programa, se efectuó de la siguiente forma:

5.1.1.1. La SEP, a través de la DGDGIE, integró una base de datos de escuelas públicas de educación básica cuyas comunidades escolares son susceptibles de participar en el Programa y fue compartida con la AEL.

Para la integración de esta base la DGDGIE consideró lo siguiente:

- I. Dar continuidad a las Comunidades escolares beneficiadas por el PEEARE en el ciclo escolar 2014-2015 con objeto de consolidar el





fortalecimiento de la infraestructura y la autonomía de gestión de su escuela.

II. Integrar una base de datos de escuelas prioritarias para incorporarse al Programa considerando las que cuenten con mayor intensidad en el ICE, las cuales fueron propuestas a la AEL, para incorporarse atendiendo a la disponibilidad presupuestal.

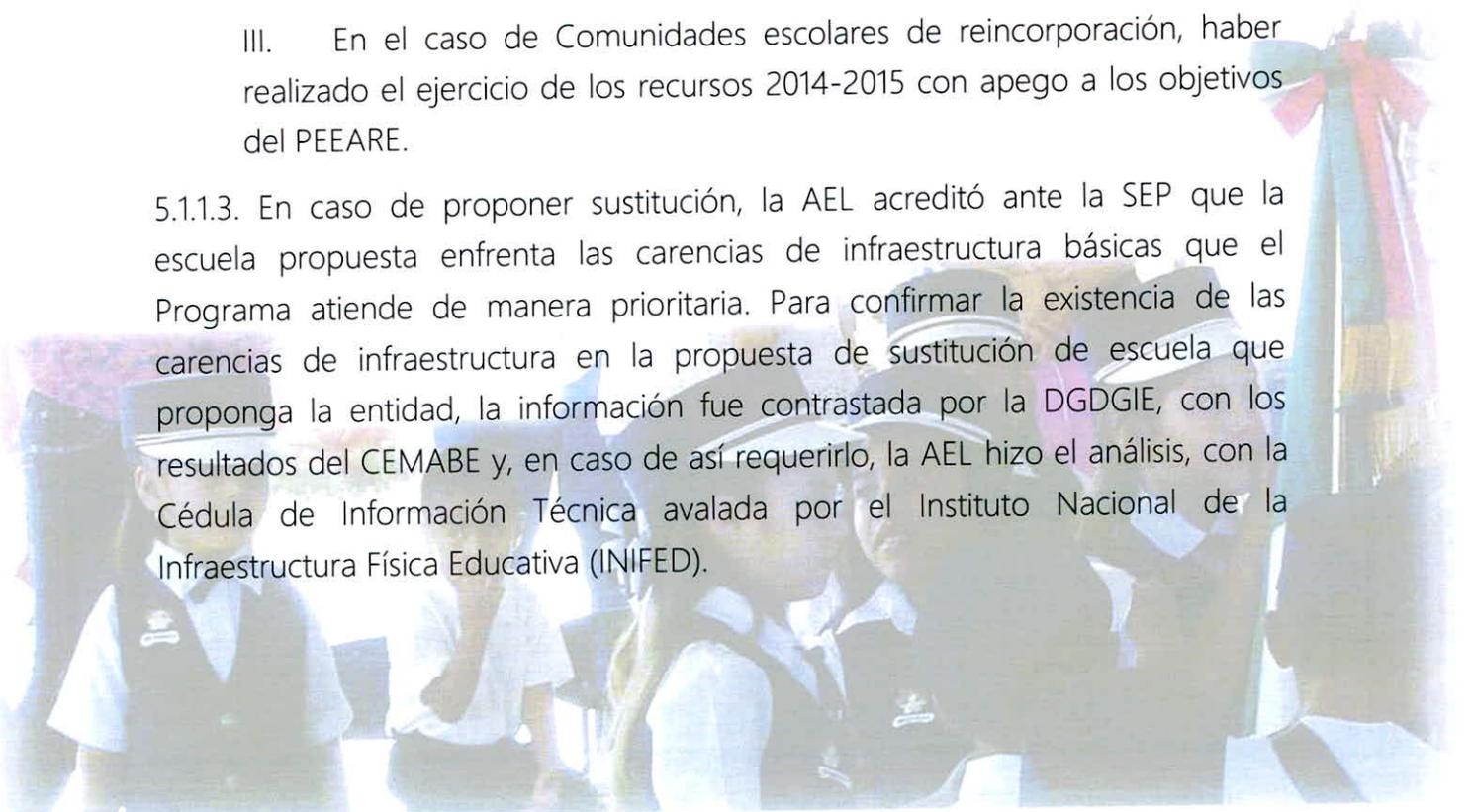
5.1.1.2. La AEL validó la base de datos de las escuelas públicas de educación básica cuyas Comunidades escolares participaron en el Programa, justificando, en su caso, la no incorporación de alguna escuela. Para la validación la AEL tomó en consideración, entre otros, los siguientes criterios:

I. Considerar solamente a escuelas que según la planeación de la AEL está previsto que se mantendrán en operación, al menos, hasta el ciclo escolar 2018-2019.

II. Que la escuela no esté contemplada en algún proyecto de inversión de infraestructura que tenga prevista la atención de las carencias básicas que el Programa atiende a fin de evitar la duplicidad en la asignación de recursos estatales o federales.

III. En el caso de Comunidades escolares de reincorporación, haber realizado el ejercicio de los recursos 2014-2015 con apego a los objetivos del PEEARE.

5.1.1.3. En caso de proponer sustitución, la AEL acreditó ante la SEP que la escuela propuesta enfrenta las carencias de infraestructura básicas que el Programa atiende de manera prioritaria. Para confirmar la existencia de las carencias de infraestructura en la propuesta de sustitución de escuela que proponga la entidad, la información fue contrastada por la DGDGIE, con los resultados del CEMABE y, en caso de así requerirlo, la AEL hizo el análisis, con la Cédula de Información Técnica avalada por el Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa (INIFED).





5.1.1.4. Adicionalmente, las AEL propuso a la SEP, a través de la DGDGIE, Comunidades escolares para su incorporación como posibles beneficiarias del Programa, cuando se acreditó que las escuelas enfrentan alto grado de carencias en su infraestructura.

#### 5.1.2. De las supervisiones escolares de zona beneficiarias

5.1.2.1. La AEL validará el listado de las supervisiones escolares de zona que atienden directamente a las escuelas cuyas Comunidades escolares serán beneficiadas con los Componente 1 y 2 del Programa y la enviará a la SEP, a través de la DGDGIE, integrada en el Proyecto para fortalecer a la Supervisión escolar.

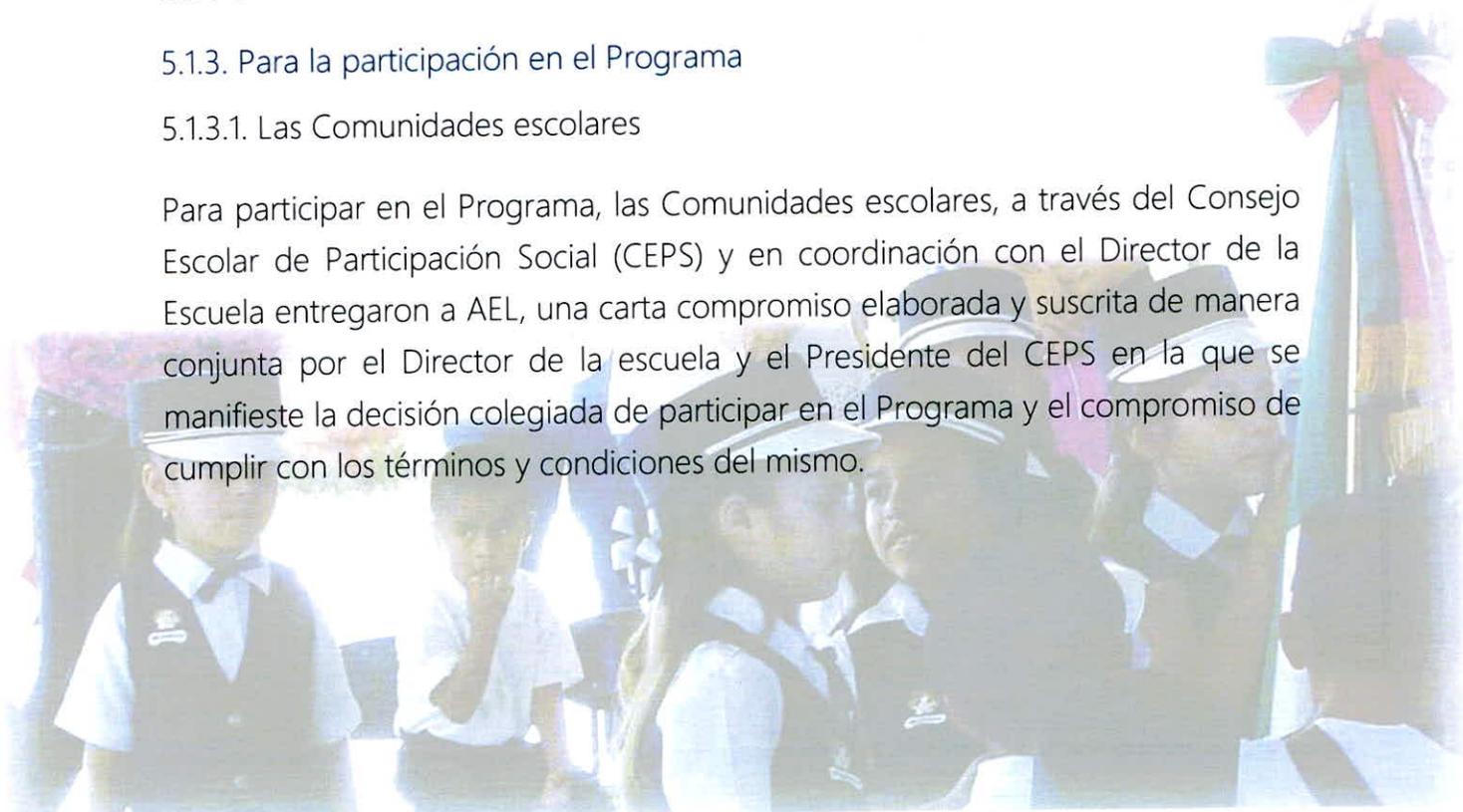
5.1.2.2. La SEP, a través de la DGDGIE, difundirá en la página de Internet <http://basica.sep.gob.mx> la base de datos con las supervisiones escolares de zona que serán beneficiarias del Programa en el ciclo escolar 2015-2016, la cual se actualizará de manera trimestral.

5.1.2.3. La AEL deberá difundir el padrón de supervisiones escolares de zona que participarán en el Programa en la entidad federativa para el ciclo escolar 2015-2016 en los medios de comunicación a su alcance.

#### 5.1.3. Para la participación en el Programa

##### 5.1.3.1. Las Comunidades escolares

Para participar en el Programa, las Comunidades escolares, a través del Consejo Escolar de Participación Social (CEPS) y en coordinación con el Director de la Escuela entregaron a AEL, una carta compromiso elaborada y suscrita de manera conjunta por el Director de la escuela y el Presidente del CEPS en la que se manifieste la decisión colegiada de participar en el Programa y el compromiso de cumplir con los términos y condiciones del mismo.





En caso de que dos o más escuelas compartan un mismo inmueble, la carta compromiso deberá firmarse por los directores y de común acuerdo con los CEPS de las escuelas cuyas comunidades escolares serán beneficiadas.

Las Comunidades escolares beneficiadas deberán integrar un acta de planeación del ejercicio de los recursos que se encuentre alineada a su Ruta de Mejora Escolar o su equivalente, en la que se defina de manera preliminar los rubros en los que invertirán los recursos del Programa. El acta de planeación contará con la firma del Director de la Escuela, el padre o madre de familia que preside el CEPS, y de la AEL. El acta se mantendrá en resguardo de la escuela en los términos dispuesto en el inciso n) del numeral 3.6 de los presentes Lineamientos de Operación.

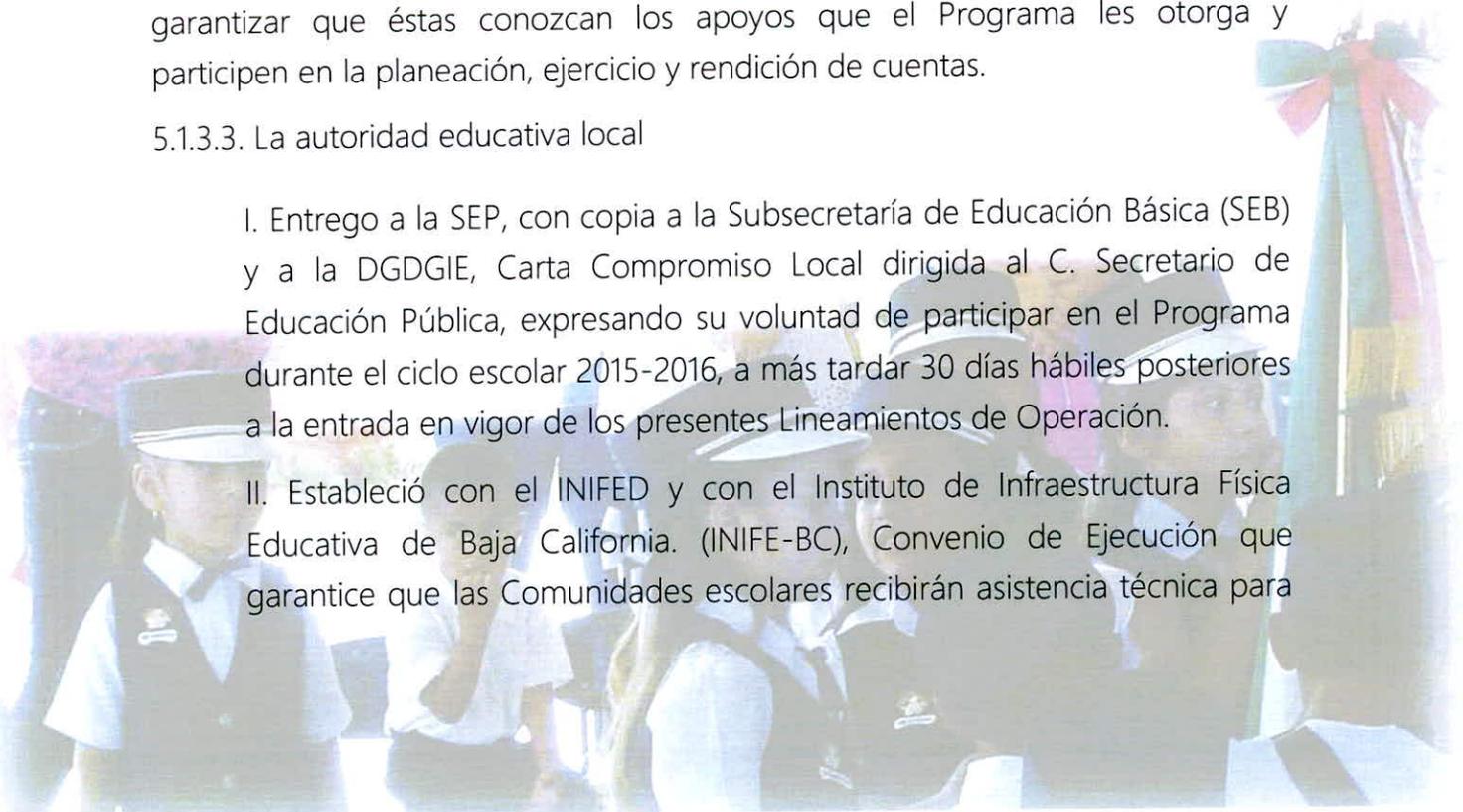
#### 5.1.3.2. Las supervisiones escolares de zona

La Supervisión escolar de zona deberá entregar a la AEL una carta compromiso en la que manifieste la decisión de participar en el Programa y de cumplir con los términos y condiciones del mismo, en particular, el de fortalecer las acciones de acompañamiento, asesoría y seguimiento a la Ruta de Mejora Escolar o su equivalente de las escuelas cuyas Comunidades escolares son beneficiarias, y garantizar que éstas conozcan los apoyos que el Programa les otorga y participen en la planeación, ejercicio y rendición de cuentas.

#### 5.1.3.3. La autoridad educativa local

I. Entrego a la SEP, con copia a la Subsecretaría de Educación Básica (SEB) y a la DGDGIE, Carta Compromiso Local dirigida al C. Secretario de Educación Pública, expresando su voluntad de participar en el Programa durante el ciclo escolar 2015-2016, a más tardar 30 días hábiles posteriores a la entrada en vigor de los presentes Lineamientos de Operación.

II. Estableció con el INIFED y con el Instituto de Infraestructura Física Educativa de Baja California. (INIFE-BC), Convenio de Ejecución que garantice que las Comunidades escolares recibirán asistencia técnica para





las acciones del Componente 1 del Programa y, en el caso de Acción Mayor, la Supervisión técnica que garantice la seguridad y la calidad de las intervenciones. La AEL remitirá al INIFED dicho instrumento y una vez formalizado, éste entregará una copia del mismo a la SEP a través de la DGDGIE.

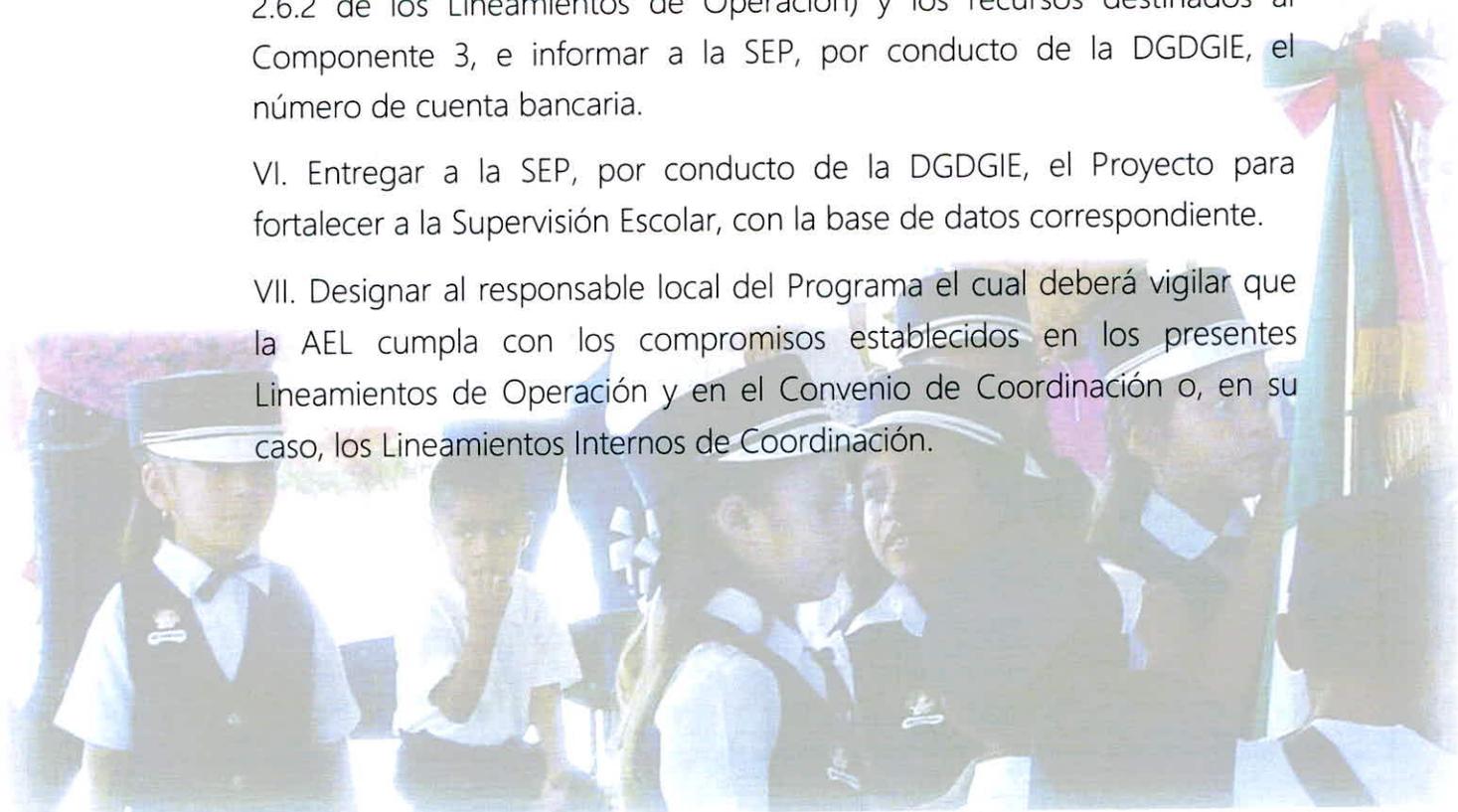
III. Entregar a la SEP, por conducto de la DGDGIE, la Propuesta Local para la implementación y desarrollo del Programa a que refieren los Criterios Operativos, la cual deberá estar alineada a la Estrategia local para el desarrollo de la educación básica.

IV. Suscribir con la SEP, por conducto de la SEB y asistido por la DGDGIE, el Convenio de Coordinación y, para el caso del Distrito Federal los Lineamientos Internos de Coordinación, para la operación e implementación del Programa.

V. Abrir una cuenta bancaria productiva específica que deberá cumplir con lo señalado en el artículo 69 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, a la cual el Fideicomiso transferirá los recursos contemplados para gastos de operación de la AEL (Ámbito D, numeral 2.6.2 de los Lineamientos de Operación) y los recursos destinados al Componente 3, e informar a la SEP, por conducto de la DGDGIE, el número de cuenta bancaria.

VI. Entregar a la SEP, por conducto de la DGDGIE, el Proyecto para fortalecer a la Supervisión Escolar, con la base de datos correspondiente.

VII. Designar al responsable local del Programa el cual deberá vigilar que la AEL cumpla con los compromisos establecidos en los presentes Lineamientos de Operación y en el Convenio de Coordinación o, en su caso, los Lineamientos Internos de Coordinación.





#### 5.1.4. Apoyos y recursos federales del Programa

Los recursos del Programa no son administrados a través de un Fideicomiso, la operación se define a través de asignar el recurso a las partidas programáticas del PRE en el Programa Presupuestal del Estado, garantizando su aplicación, comprobación y rendición de cuentas.

Los recursos para la operación e implementación del Programa corresponderán al presupuesto autorizado para el ejercicio fiscal 2015. Los recursos fideicomitados se podrán ejercer a partir del inicio del ciclo escolar 2015-2016 y hasta el día previo al inicio de cursos del siguiente año lectivo.

#### 5.1.5. Apoyos técnicos

La SEP, por conducto de la DGDGIE, proporcionará a la AEL asesoría y acompañamiento técnico y operativo, así como apoyo para el desarrollo de competencias locales para asegurar la implementación y el cumplimiento de los objetivos del Programa.

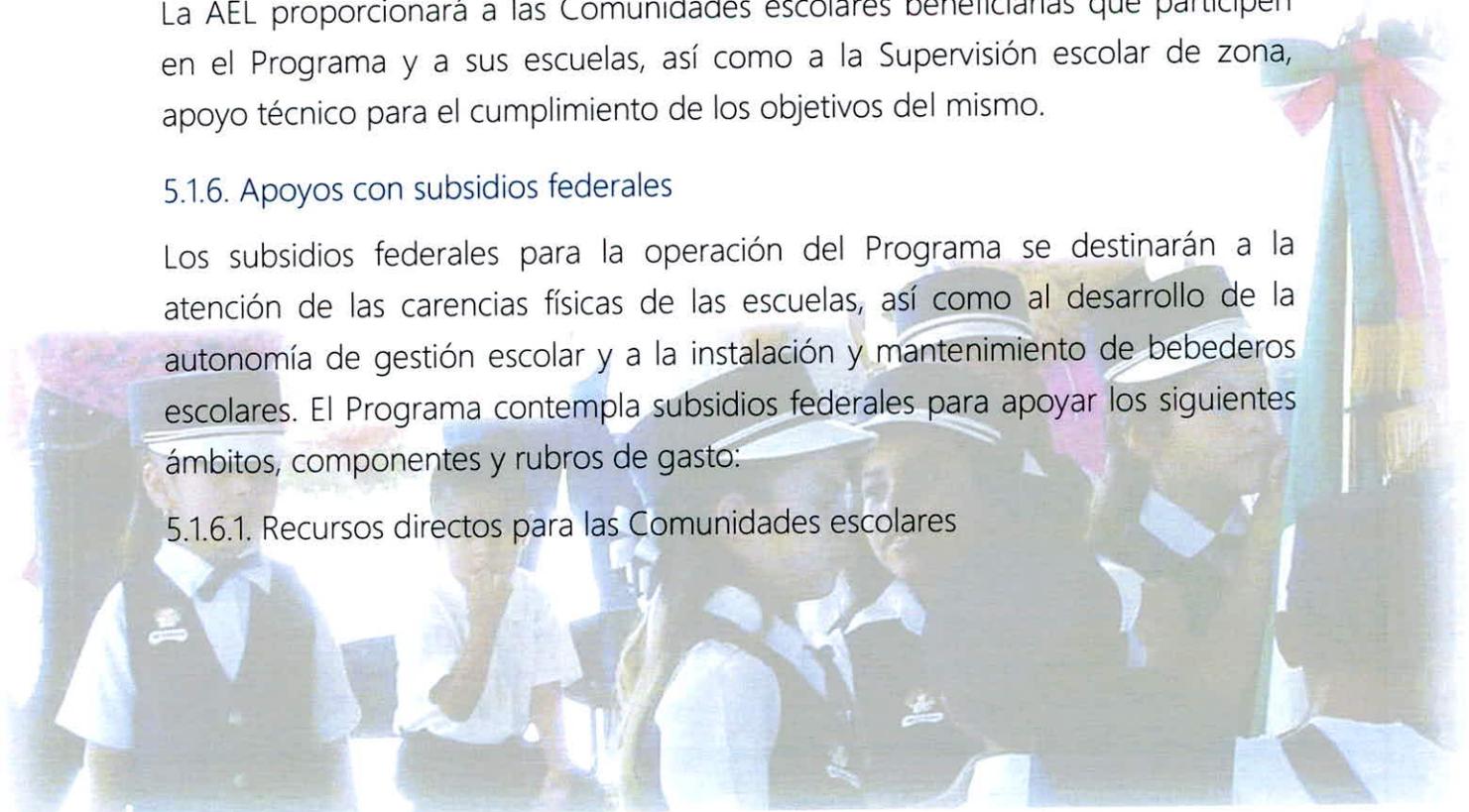
El INIFE-BC, proporcionará a la AEL, asesoría técnica en los aspectos relacionados con la infraestructura educativa.

La AEL proporcionará a las Comunidades escolares beneficiarias que participen en el Programa y a sus escuelas, así como a la Supervisión escolar de zona, apoyo técnico para el cumplimiento de los objetivos del mismo.

#### 5.1.6. Apoyos con subsidios federales

Los subsidios federales para la operación del Programa se destinarán a la atención de las carencias físicas de las escuelas, así como al desarrollo de la autonomía de gestión escolar y a la instalación y mantenimiento de bebederos escolares. El Programa contempla subsidios federales para apoyar los siguientes ámbitos, componentes y rubros de gasto:

##### 5.1.6.1. Recursos directos para las Comunidades escolares





Componente 1. Para la atención de las carencias físicas de las escuelas. Recurso a la comunidad escolar con el fin de que se mejoren las condiciones físicas y de equipamiento de los inmuebles escolares, en los siguientes rubros:

- I. Construcción, remodelación, ampliación, demolición o habilitación de espacios educativos.
- II. Infraestructura hidro-sanitaria y acciones para procurar acceso a agua potable.
- III. Mobiliario básico del aula y de otros espacios educativos de acuerdo a las necesidades que defina la comunidad escolar.

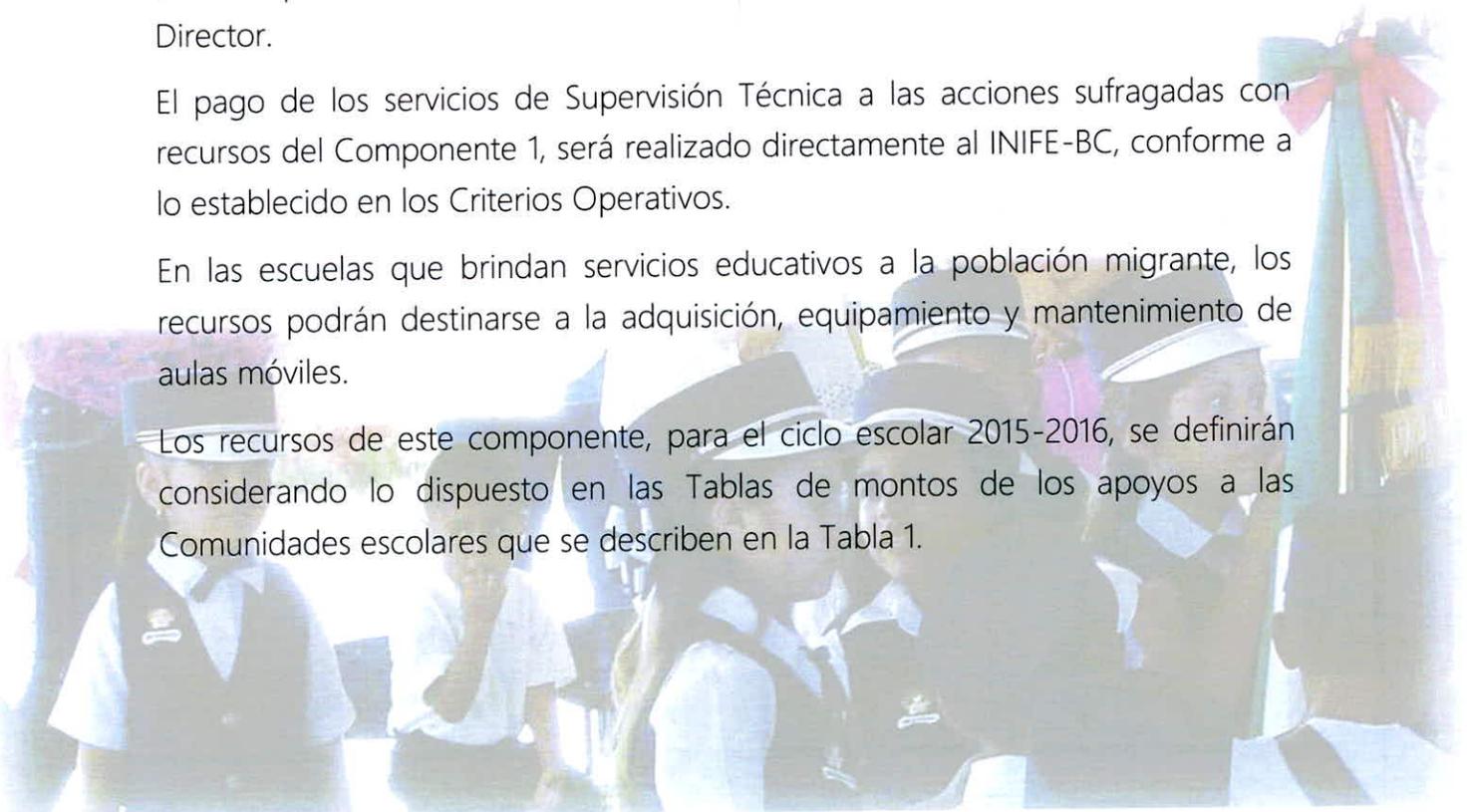
La AEL garantizará que la escuela reciba por parte del INIFE-BC, la asistencia técnica para el ejercicio de este Componente, y, en el caso de Acciones Mayores, asegurar que éstas reciban la Supervisión técnica durante los procesos de diseño, ejecución y recepción, en condiciones de seguridad y calidad.

El pago de los servicios de Supervisión Técnica que preste el INIFE-BC será de hasta un 2% del valor de la Acción supervisada. La Supervisión Técnica podrá abarcar la totalidad de las acciones correspondientes al Componente 1 cuando así lo requiera la comunidad escolar a través del CEPS en coordinación con el Director.

El pago de los servicios de Supervisión Técnica a las acciones sufragadas con recursos del Componente 1, será realizado directamente al INIFE-BC, conforme a lo establecido en los Criterios Operativos.

En las escuelas que brindan servicios educativos a la población migrante, los recursos podrán destinarse a la adquisición, equipamiento y mantenimiento de aulas móviles.

Los recursos de este componente, para el ciclo escolar 2015-2016, se definirán considerando lo dispuesto en las Tablas de montos de los apoyos a las Comunidades escolares que se describen en la Tabla 1.





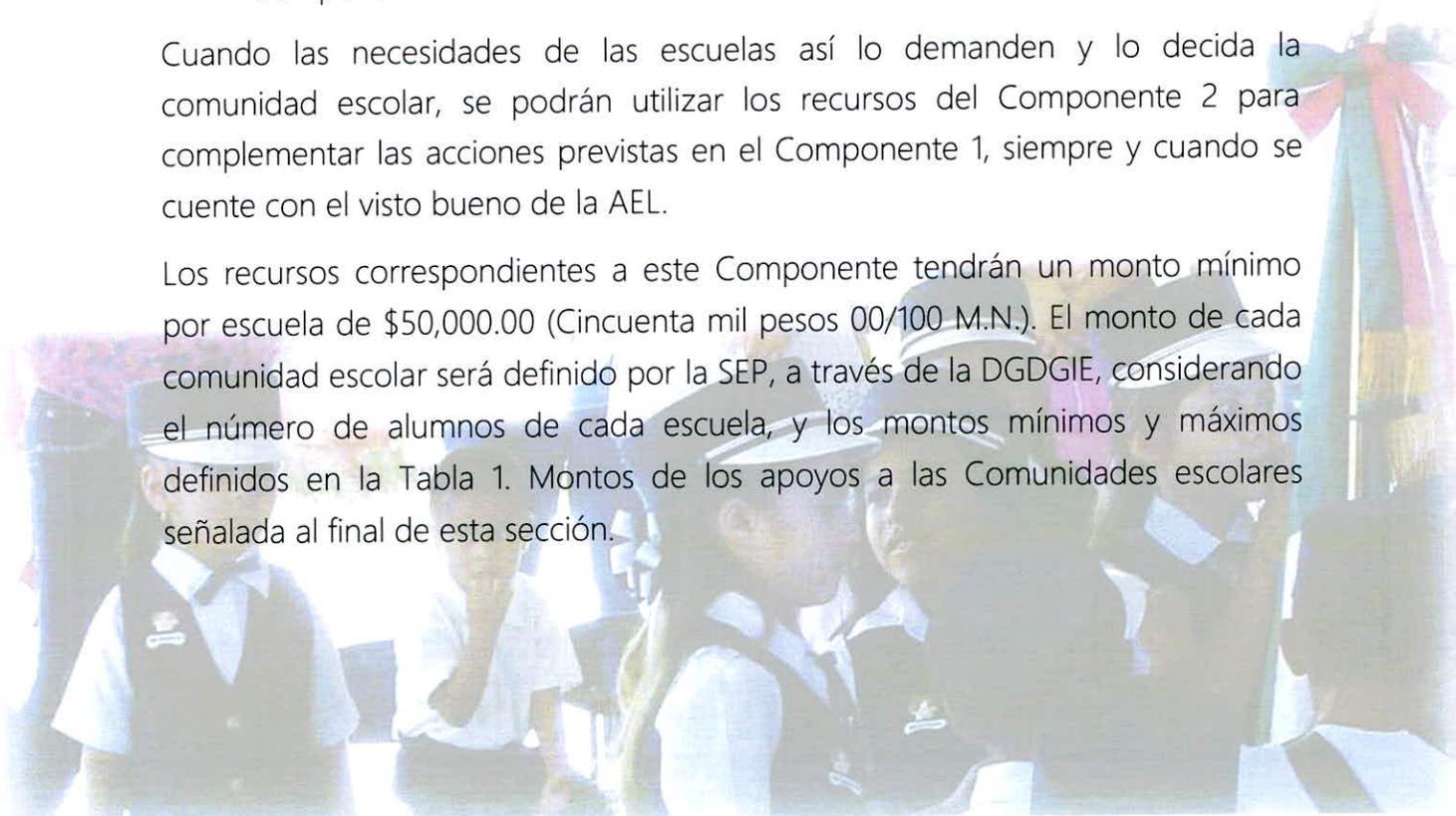
Componente 2. Para el desarrollo y fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar. Recurso directo a la Comunidad escolar, representada por el Presidente del CEPS y el Director de la escuela, para apoyar la autonomía de gestión escolar y promover la toma de decisiones a partir de su Ruta de Mejora Escolar.

Estos recursos se aplicarán en acciones destinadas a generar condiciones propicias para atender las prioridades del Sistema Básico de Mejora Educativa (SBME). Los recursos podrán ser ejercidos en los siguientes rubros de gasto:

- I. Desarrollo y fortalecimiento de las cuatro prioridades educativas del SBME: 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.
- II. Desarrollo y/o fortalecimiento de las capacidades de la escuela para ejercer corresponsablemente la autonomía de gestión escolar.
- III. Adecuación y mantenimiento de espacios escolares, distintos a los del Componente 1.
- IV. Equipamiento y mobiliario de las escuelas, distintos a los del Componente 1.

Cuando las necesidades de las escuelas así lo demanden y lo decida la comunidad escolar, se podrán utilizar los recursos del Componente 2 para complementar las acciones previstas en el Componente 1, siempre y cuando se cuente con el visto bueno de la AEL.

Los recursos correspondientes a este Componente tendrán un monto mínimo por escuela de \$50,000.00 (Cincuenta mil pesos 00/100 M.N.). El monto de cada comunidad escolar será definido por la SEP, a través de la DGDGIE, considerando el número de alumnos de cada escuela, y los montos mínimos y máximos definidos en la Tabla 1. Montos de los apoyos a las Comunidades escolares señalada al final de esta sección.





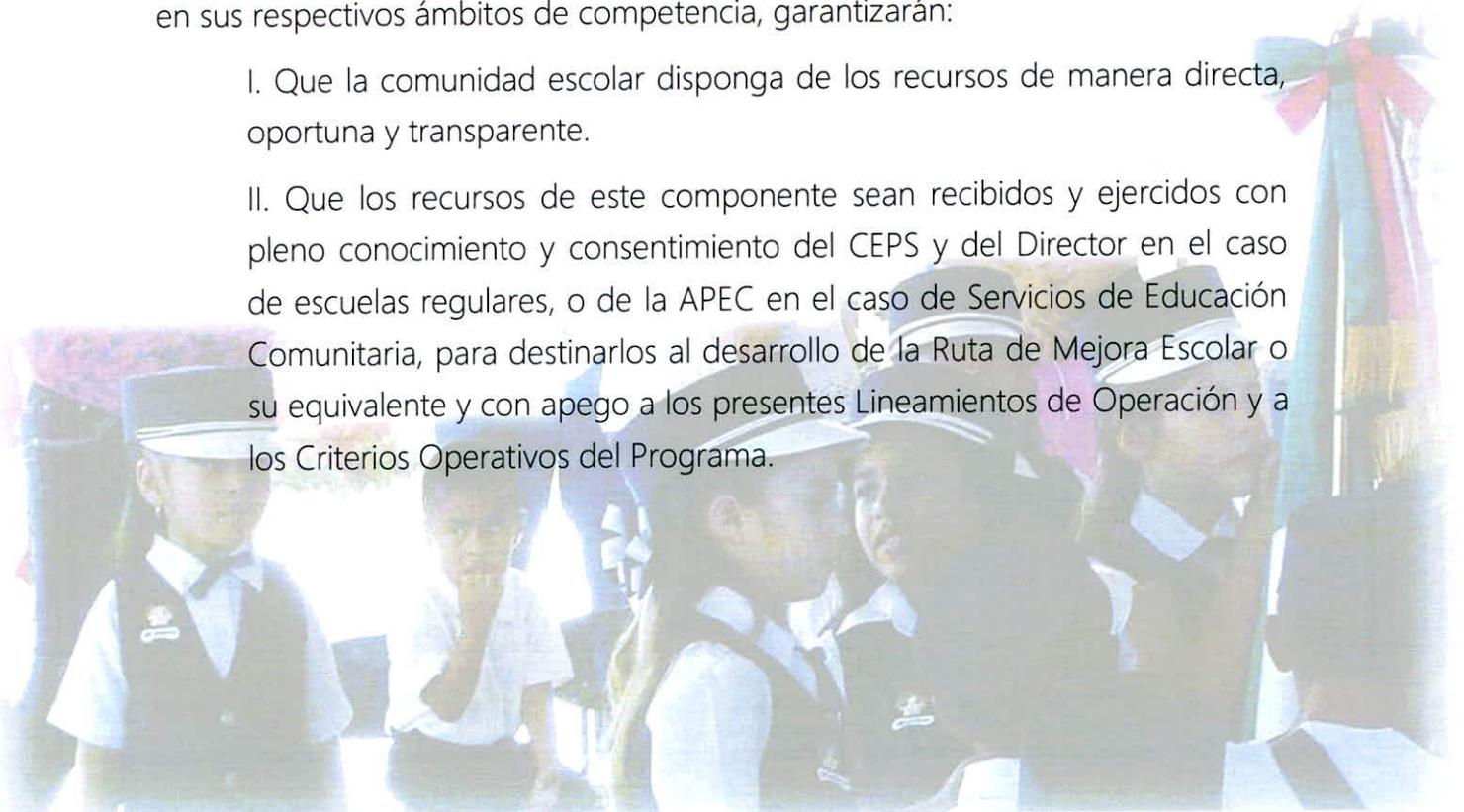
Los recursos destinados a los Componentes 1 y 2 serán transferidos directamente a las Comunidades escolares a través del CEPS o equivalente en coordinación con el Director de la escuela. El Comité Técnico del Fideicomiso definirá conforme a las disposiciones jurídicas aplicables los mecanismos óptimos con objeto de garantizar la transferencia eficiente y transparente de los recursos y contribuir a la descarga administrativa, considerando los contextos de las escuelas participantes.

Las Comunidades escolares ejercerán los recursos con cargo al Programa acreditando al Director (o a quien ejerza esta función), en el caso de escuelas regulares, como usuario autorizado del instrumento bancario a través del cual se haga entrega de los recursos a la comunidad escolar. Los Criterios Operativos del Programa definirán los mecanismos para garantizar la planeación, ejercicio y rendición de cuentas mancomunada del Director y el CEPS, en el caso de escuelas regulares.

#### 5.1.6.2. Ejercicio del recurso.

Para que las Comunidades escolares puedan ejercer los recursos de manera oportuna y transparente, el Fideicomiso, la SEP, a través de la DGDGIE, y la AEL, en sus respectivos ámbitos de competencia, garantizarán:

- I. Que la comunidad escolar disponga de los recursos de manera directa, oportuna y transparente.
- II. Que los recursos de este componente sean recibidos y ejercidos con pleno conocimiento y consentimiento del CEPS y del Director en el caso de escuelas regulares, o de la APEC en el caso de Servicios de Educación Comunitaria, para destinarlos al desarrollo de la Ruta de Mejora Escolar o su equivalente y con apego a los presentes Lineamientos de Operación y a los Criterios Operativos del Programa.





III. Que los miembros de la comunidad escolar conozcan el monto de los recursos y apoyos que reciben, participen en la decisión de cómo utilizarlos y sean informados respecto a su uso.

IV. Que el ejercicio de los recursos del Programa se realice conforme a lo establecido en los presentes Lineamientos de Operación y los Criterios Operativos del Programa.

V. Que la carga administrativa que se genere se limite a lo mínimo indispensable.

VI. Que se consideren las condiciones de contexto de las Comunidades escolares, como por ejemplo las vías de acceso a las mismas.

La AEL diseñó e implementó los mecanismos para dar seguimiento a la aplicación de los recursos otorgados a cada comunidad escolar.

Los montos asignados del Componente 1 y 2 para cada comunidad escolar beneficiaria atenderán lo dispuesto conforme a la Tabla 1. Montos de los apoyos a la comunidad escolar:

Tabla 1. Montos de los apoyos a la Comunidad Escolar: Componentes 1 y 2 Comunidades Escolares de Nueva Incorporación (Incluye preescolares regulares beneficiadas en el ciclo escolar 2014-2015)		
Matrícula	Monto Componente 1	Monto Componente 2 (Rangos por matrícula)
Hasta 25 alumnos	\$300,000.00	\$70,100.00 a \$72,500.00
De 26 a 50 alumnos	\$350,000.00	\$72,600.00 a 75,000.00
De 51 a 100 alumnos	\$420,000.00	\$75,100.00 a 80,000.00
De 101 a 300 alumnos	\$500,000.00	\$80,100.00 a \$100,000.00
De 301 a 500 alumnos	\$595,000.00	\$100,100.00 a 120,000.00
Más de 500 alumnos	\$705,000.00	\$120,000.00 a 205,000.00

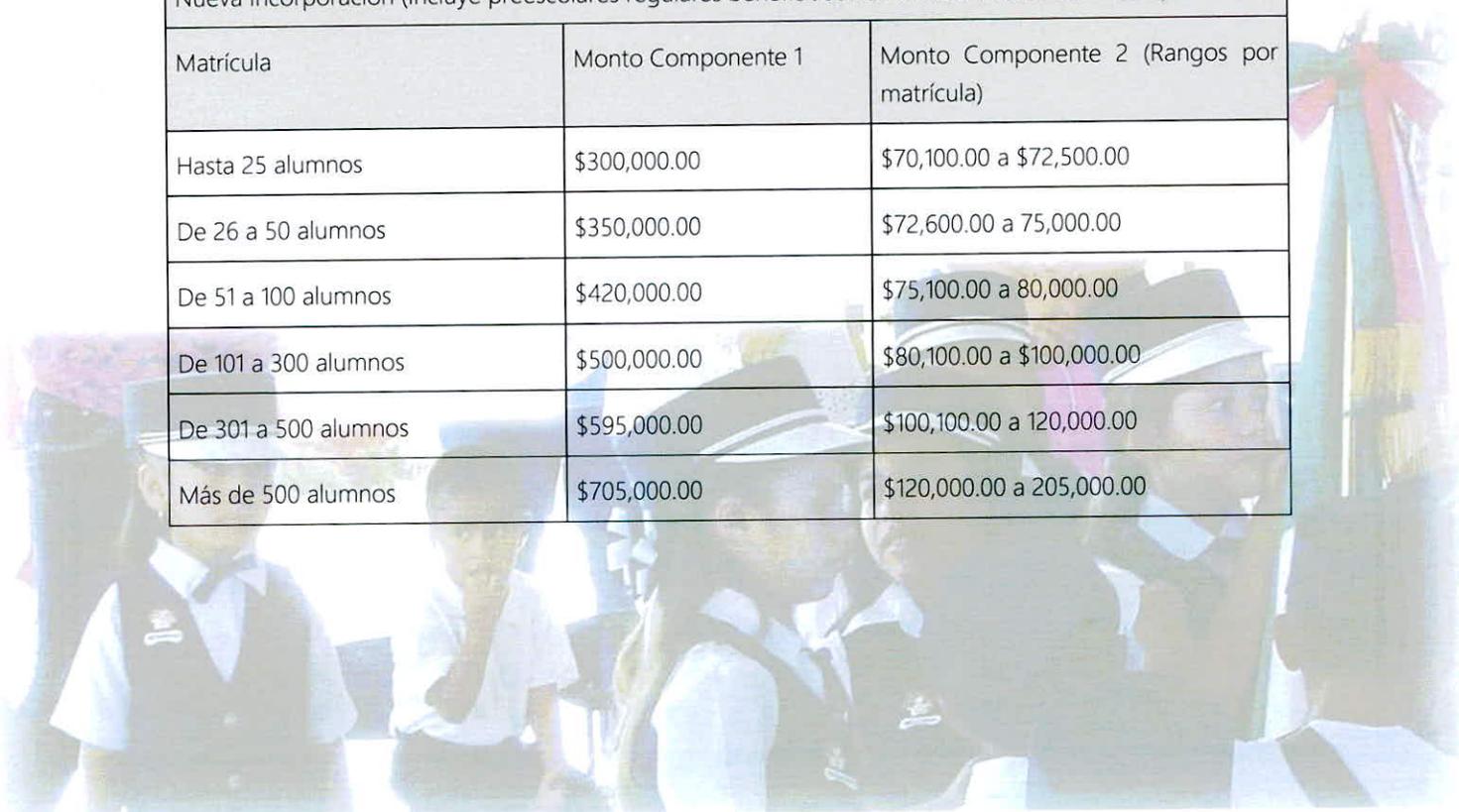




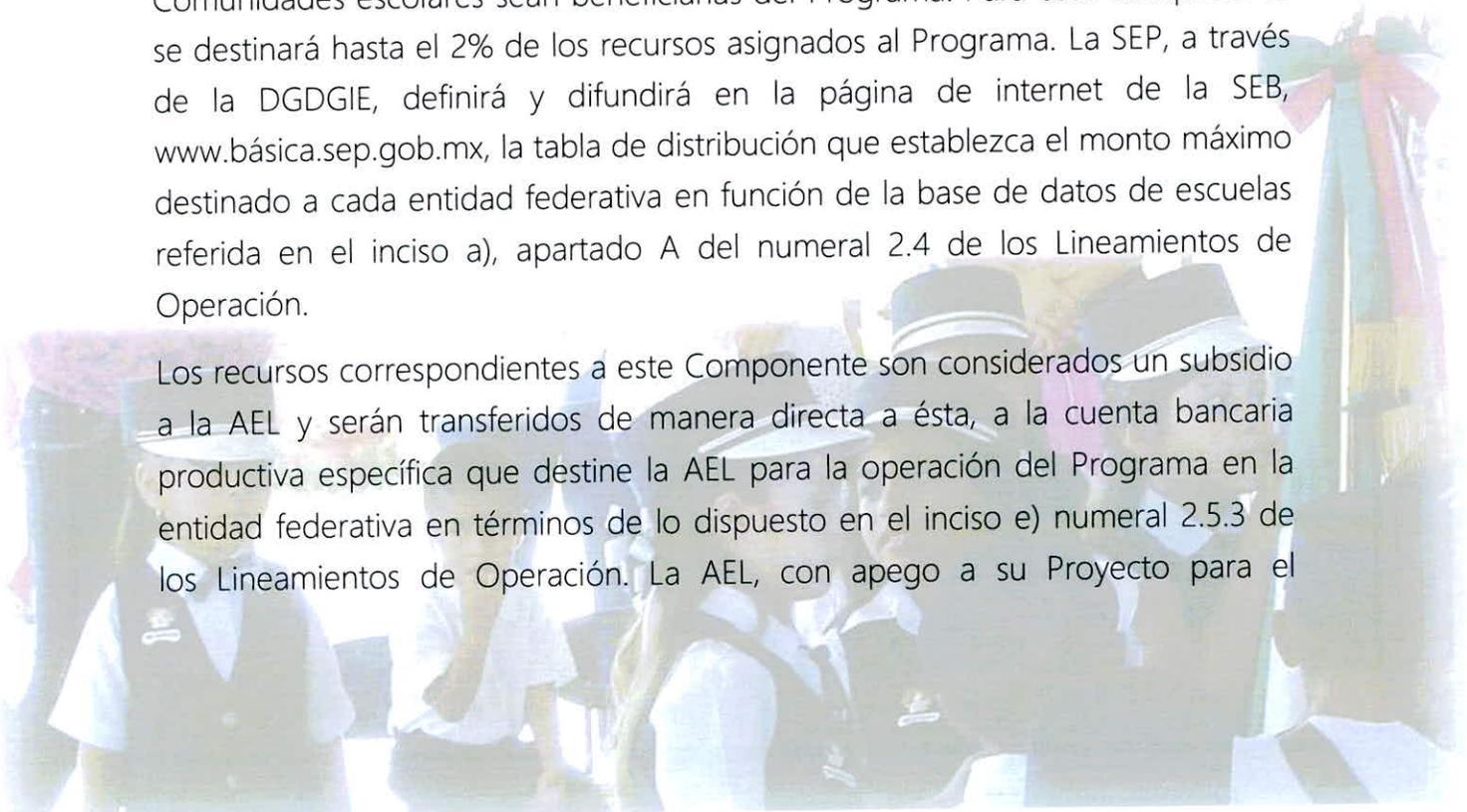
Tabla de Montos de los apoyos a la Comunidad Escolar: Componentes 1 y 2 Comunidades Escolares de Reincorporación (Primarias y Secundarias beneficiadas en el ciclo escolar 2014-2015)

Matrícula	Monto Componente 1	Monto Componente 2 (Rangos por matrícula)
De 1 a 25 alumnos	\$70,100.00 a \$72,500.00	
De 26 a 50 alumnos	\$72,600.00 a 75,000.00	
De 51 a 100 alumnos	\$ 300,000.00	\$75,100.00 a 80,000.00
De 101 a 300 alumnos	\$ 350,000.00	\$80,100.00 a \$100,000.00
De 301 a 500 alumnos	\$ 420,000.00	\$100,100.00 a 120,000.00
Más de 500 alumnos	\$ 500,000.00	\$120,000.00 a 205,000.00

### 5.1.6.3. Supervisión escolar de zona

Componente 3. Para las Supervisiones de Zona que atienden a las escuelas cuyas Comunidades escolares sean beneficiarias del Programa. Para este Componente se destinará hasta el 2% de los recursos asignados al Programa. La SEP, a través de la DGDGIE, definirá y difundirá en la página de internet de la SEB, [www.básica.sep.gob.mx](http://www.básica.sep.gob.mx), la tabla de distribución que establezca el monto máximo destinado a cada entidad federativa en función de la base de datos de escuelas referida en el inciso a), apartado A del numeral 2.4 de los Lineamientos de Operación.

Los recursos correspondientes a este Componente son considerados un subsidio a la AEL y serán transferidos de manera directa a ésta, a la cuenta bancaria productiva específica que destine la AEL para la operación del Programa en la entidad federativa en términos de lo dispuesto en el inciso e) numeral 2.5.3 de los Lineamientos de Operación. La AEL, con apego a su Proyecto para el





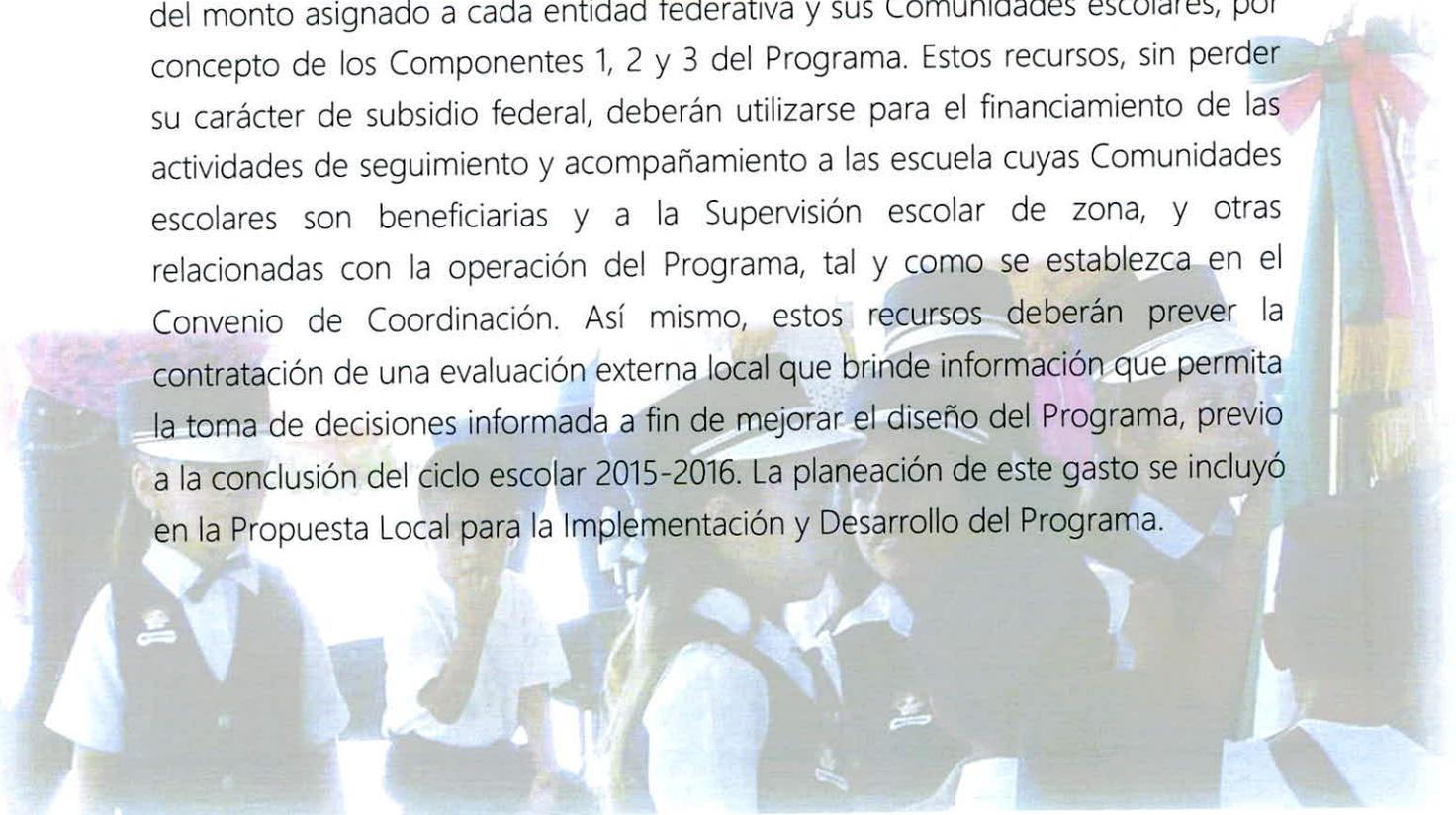
fortalecimiento de la Supervisión escolar de zona, podrá destinar el recurso a tres grandes rubros:

- I. Acciones para desarrollar las capacidades de la Supervisión escolar de zona, a fin de que esté en mejores condiciones de proporcionar apoyo académico a las escuelas bajo su tramo de control.
- II. Recurso directo a la Supervisión escolar de zona para fortalecer la atención de las escuelas facilitando el acercamiento y un mejor servicio de apoyo, asesoría y acompañamiento a éstas.
- III. Atención de necesidades de infraestructura y equipamiento de los espacios de trabajo de los supervisores.

En el caso de construcción de espacios para la Supervisión escolar de zona, las AEL definirán en el Convenio de Ejecución con el INIFED los mecanismos para la utilización de este recurso bajo el modelo propuesto por el INIFED con la opinión de la SEP.

#### 5.1.6.4 Gastos de Operación del Programa de la AEL

Las AEL recibirán para gastos de operación del Programa, hasta el 1% del total del monto asignado a cada entidad federativa y sus Comunidades escolares, por concepto de los Componentes 1, 2 y 3 del Programa. Estos recursos, sin perder su carácter de subsidio federal, deberán utilizarse para el financiamiento de las actividades de seguimiento y acompañamiento a las escuela cuyas Comunidades escolares son beneficiarias y a la Supervisión escolar de zona, y otras relacionadas con la operación del Programa, tal y como se establezca en el Convenio de Coordinación. Así mismo, estos recursos deberán prever la contratación de una evaluación externa local que brinde información que permita la toma de decisiones informada a fin de mejorar el diseño del Programa, previo a la conclusión del ciclo escolar 2015-2016. La planeación de este gasto se incluyó en la Propuesta Local para la Implementación y Desarrollo del Programa.





## 5.2. Descripción de los procesos del programa.



30

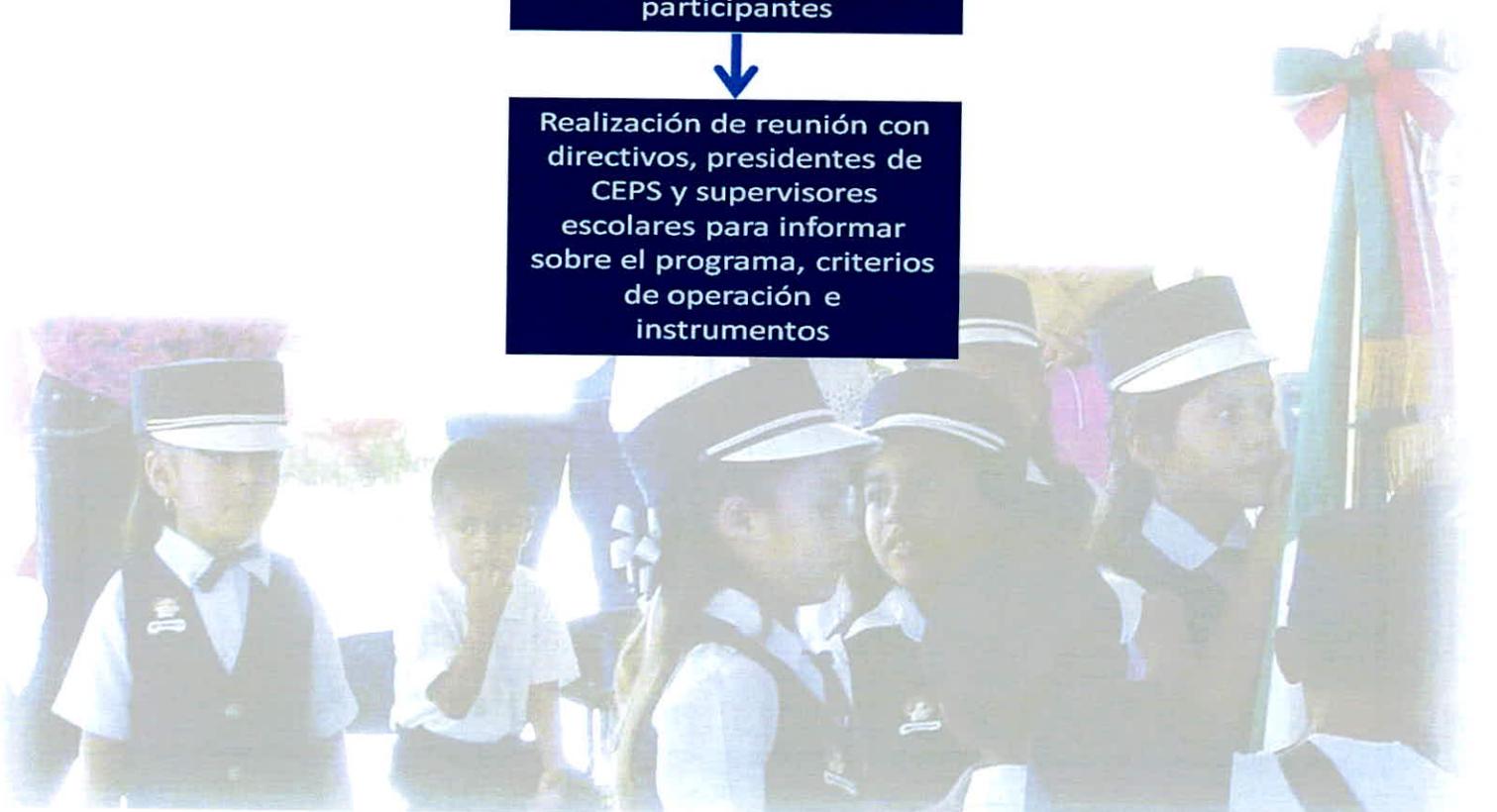
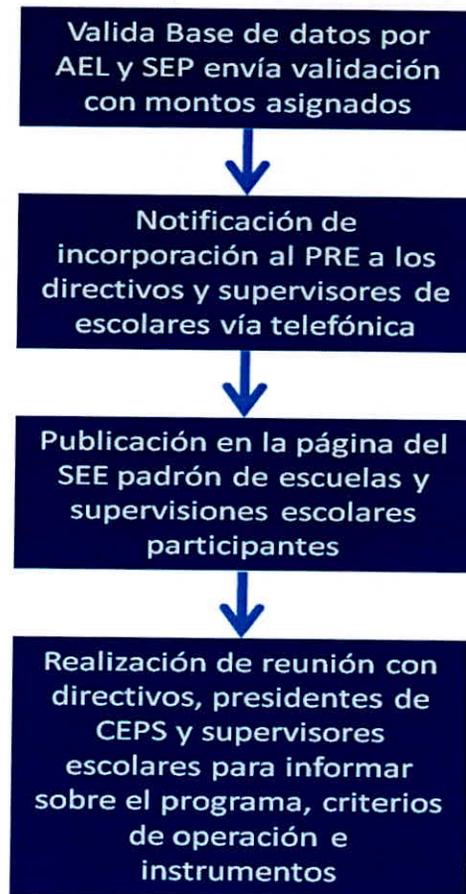




### 5.2.1 Planeación

Es un proceso vinculado a los lineamientos generales para la operación del Programa de la Reforma Educativa 2015-2016, el Sistema Educativo Estatal sigue los lineamientos generales conforme al convenio marco y específico firmados.

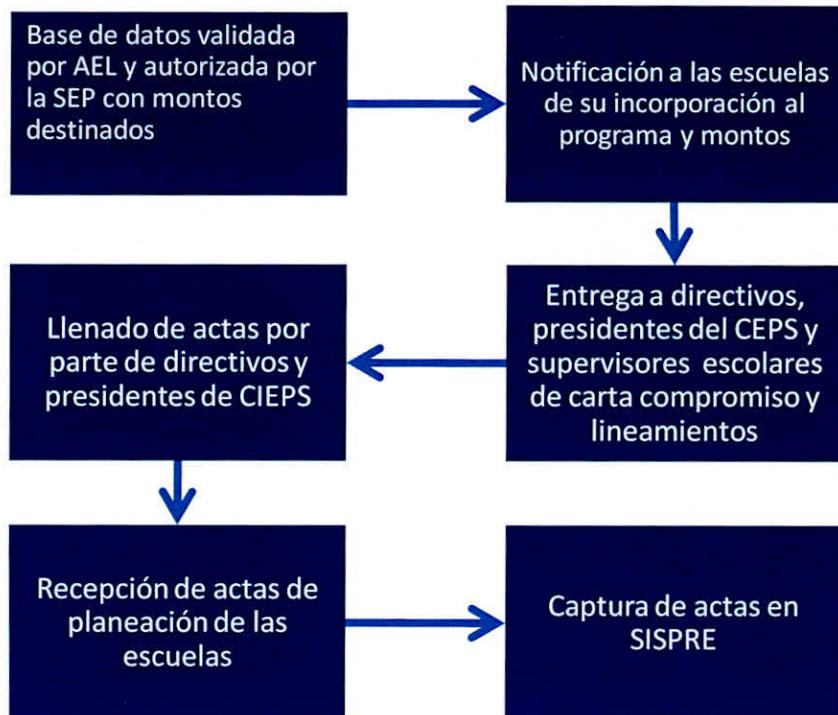
### 5.2.2 Difusión





### 5.2.3 Solicitud de apoyo

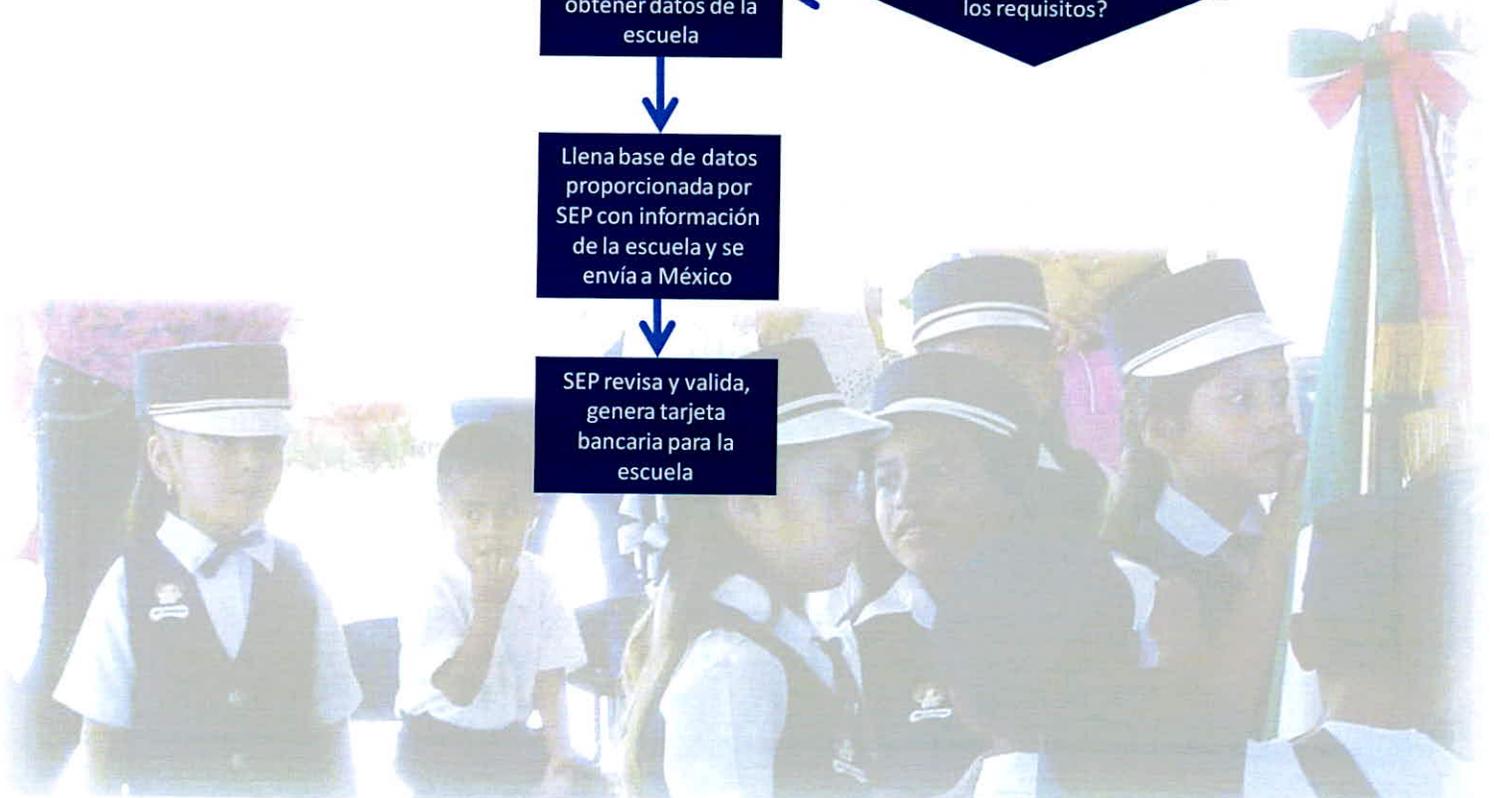
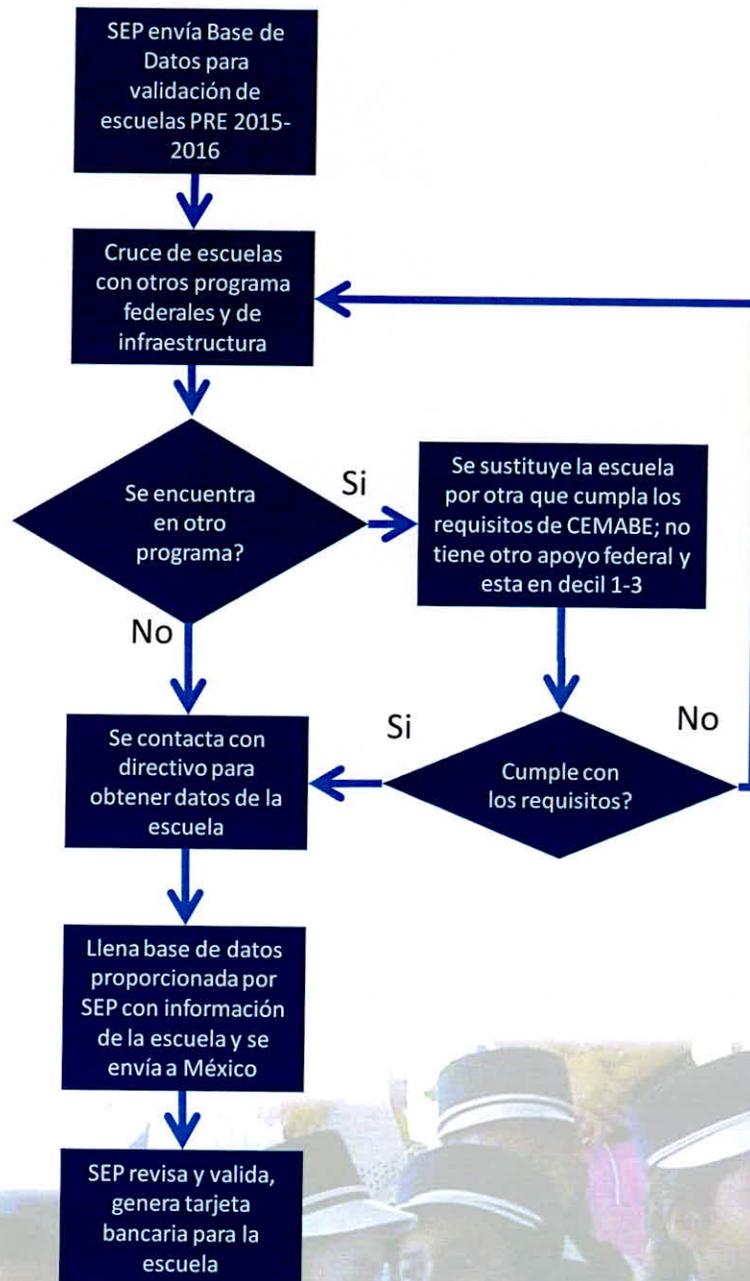
#### Proceso de recepción de proyectos





### 5.2.4 Entrega de apoyos

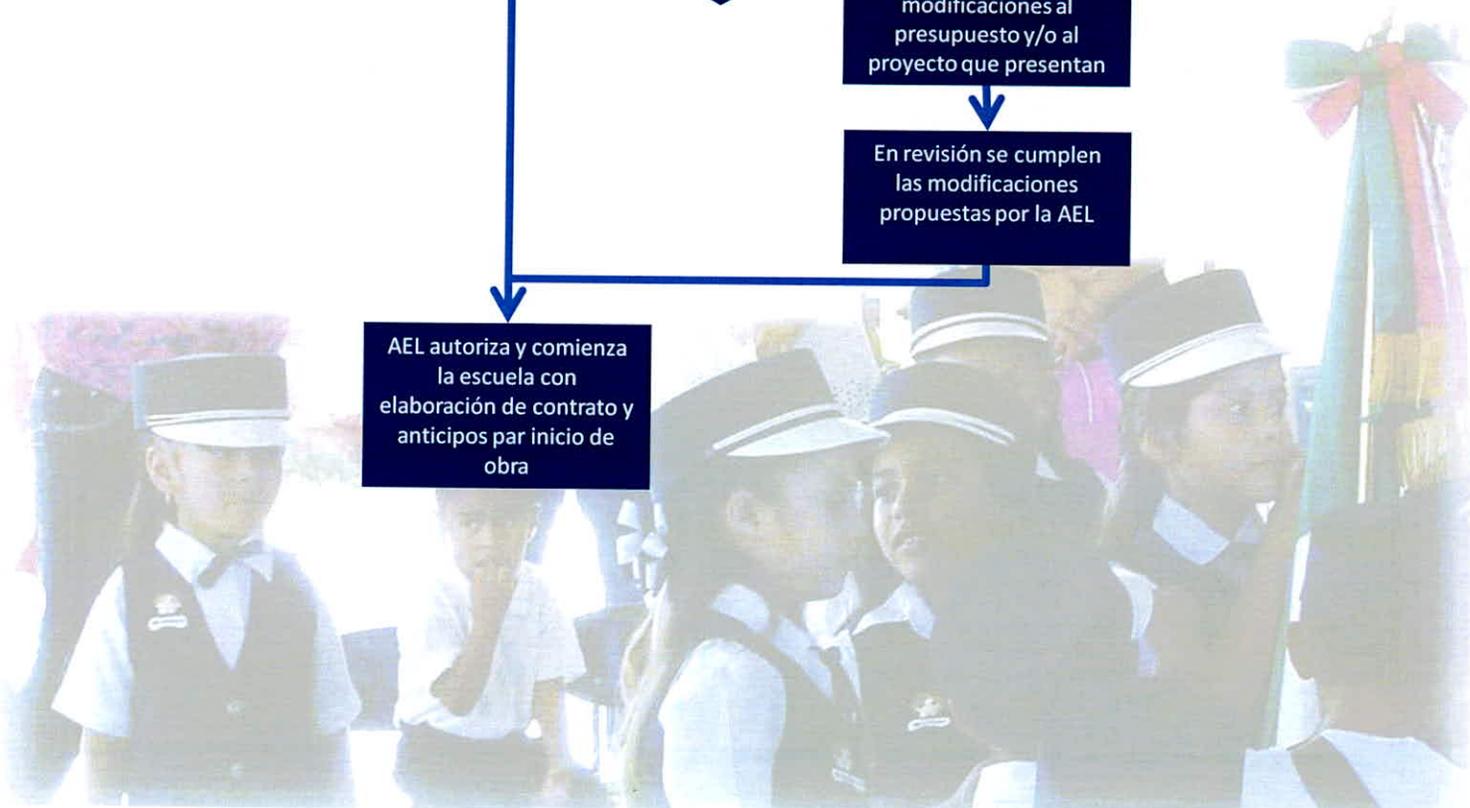
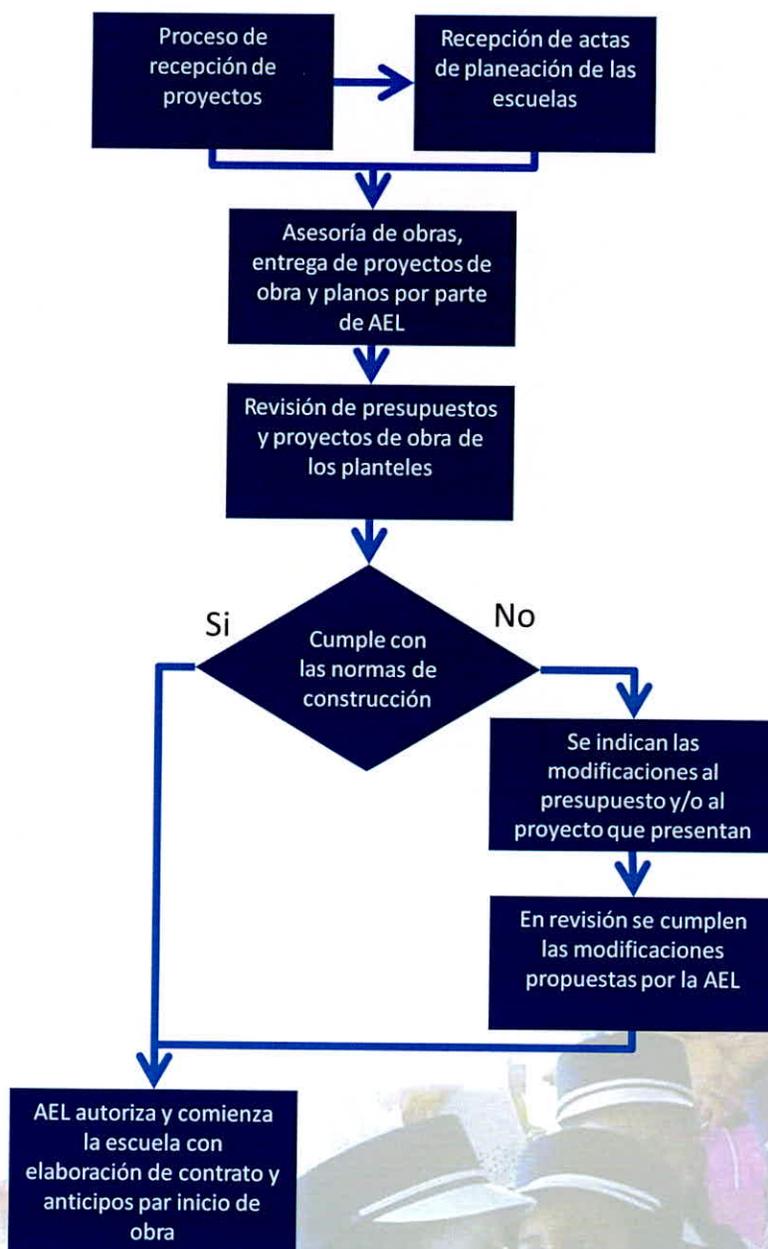
#### Proceso de selección de escuelas PRE





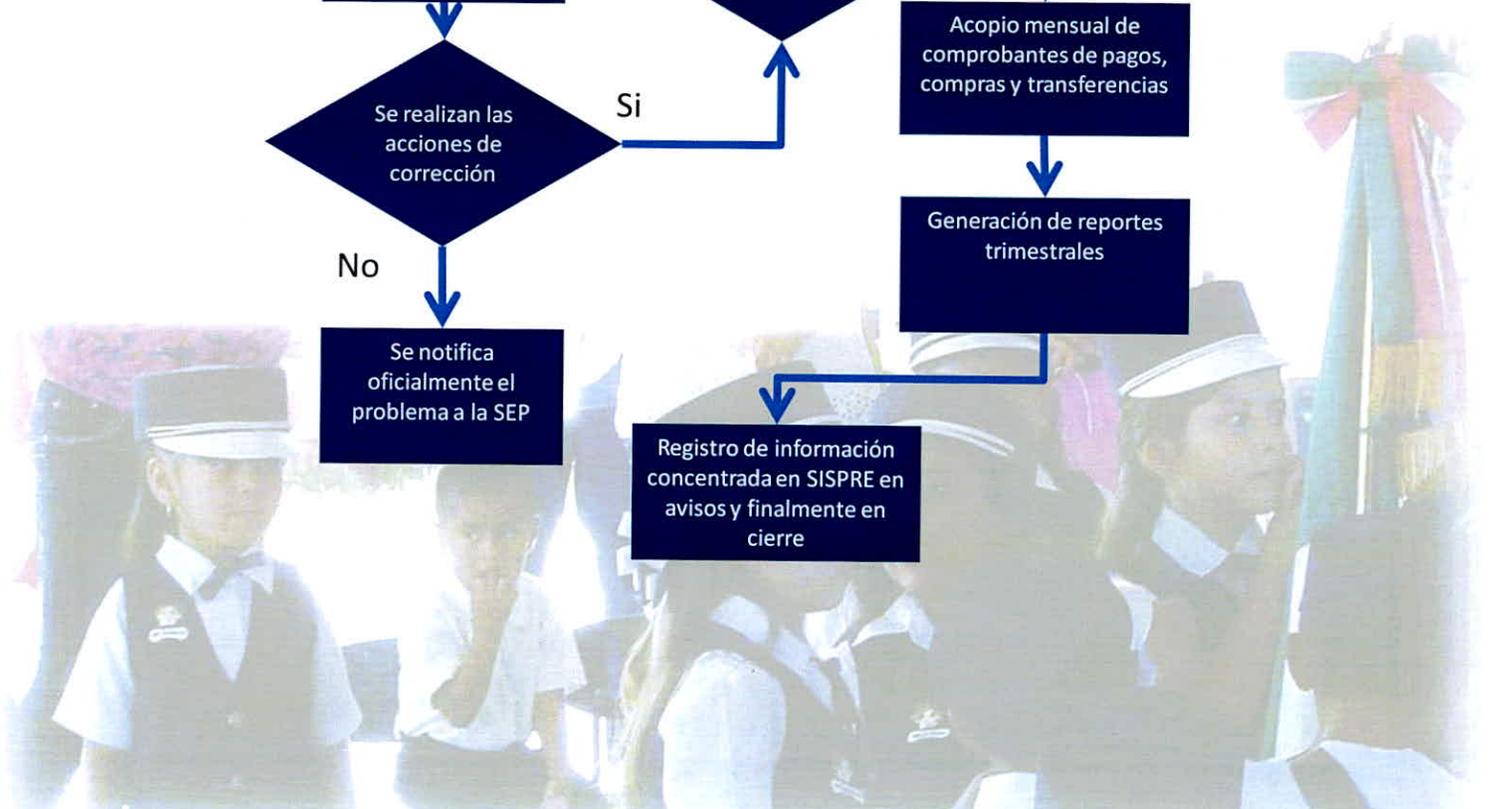
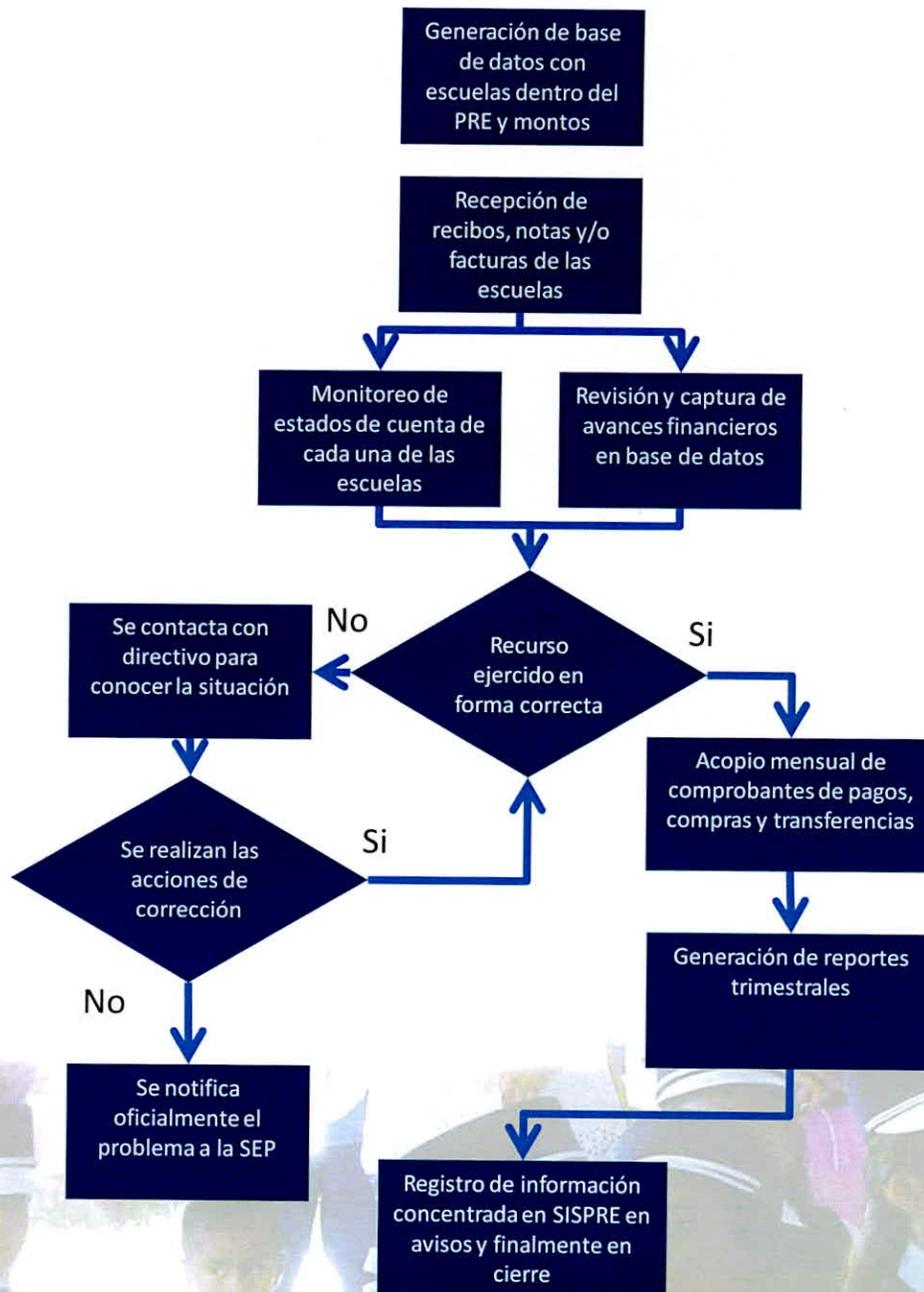
### 5.2.5 Monitoreo de apoyos

#### Proceso de asesoría para integración de proyectos





### Proceso de revisión financiera





### 5.2.6 Contraloría social y satisfacción de usuarios

Existe un procedimiento establecido para realizar una contraloría social al PRE en un grupo de 6 escuelas, esperando que se continúe el proceso de integración, el cual debe fortalecerse en el ciclo 2016-2017.

### 5.2.7 Evaluación y monitoreo

No existe un procedimiento establecido para realizar una evaluación al PRE, existe una revisión por parte de los supervisores escolares asociado a su lista de cotejo vinculada al plan de mejora de cada escuela, no se mide el impacto de las acciones, pero se cuenta con el monitoreo tanto en el aspecto financiero como de seguimiento de obra.

36

## 6. Tema II. Hallazgos y Resultados

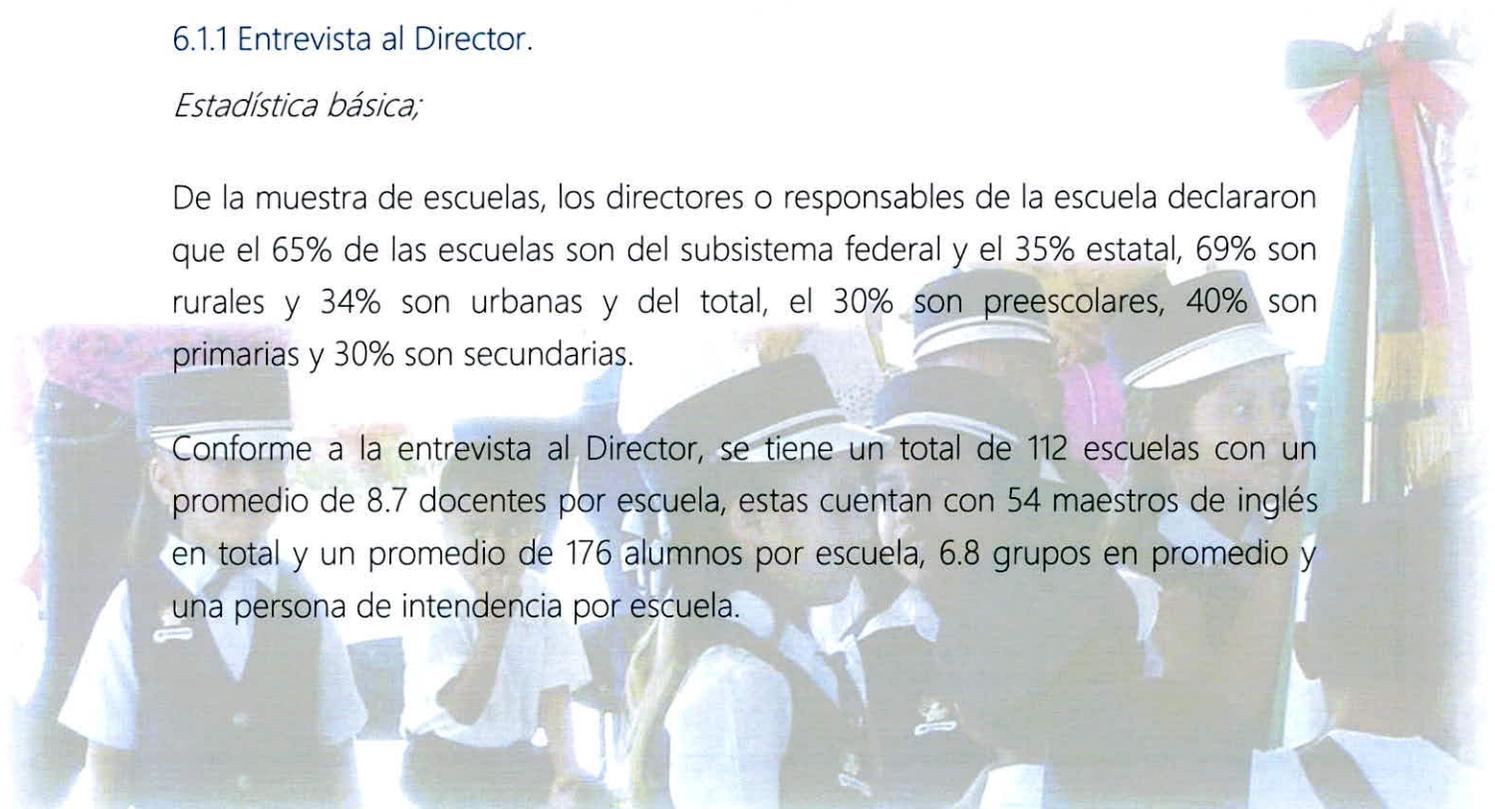
### 6.1 Seguimiento y establecimiento de la línea de base del Programa de la Reforma Educativa

#### 6.1.1 Entrevista al Director.

##### *Estadística básica;*

De la muestra de escuelas, los directores o responsables de la escuela declararon que el 65% de las escuelas son del subsistema federal y el 35% estatal, 69% son rurales y 34% son urbanas y del total, el 30% son preescolares, 40% son primarias y 30% son secundarias.

Conforme a la entrevista al Director, se tiene un total de 112 escuelas con un promedio de 8.7 docentes por escuela, estas cuentan con 54 maestros de inglés en total y un promedio de 176 alumnos por escuela, 6.8 grupos en promedio y una persona de intendencia por escuela.





El 54% de las escuelas son matutinas, 16% vespertinas y 26% son de tiempo completo. 4% de las escuelas fueron declaradas por los directivos como escuelas de Jornada ampliada.

En cuanto a tipo de nombramiento, 47 son directores habilitados, 49 tienen nombramiento y en siete escuelas no hay director.

En promedio declaran 18 años de servicio y 5 años como director, particularmente en las escuelas de referencia asociada al estudio declaran un promedio de 4.4 años y de ellos el 44.9% imparten clase en la escuela y el 55.1% no.

#### *Normalidad mínima;*

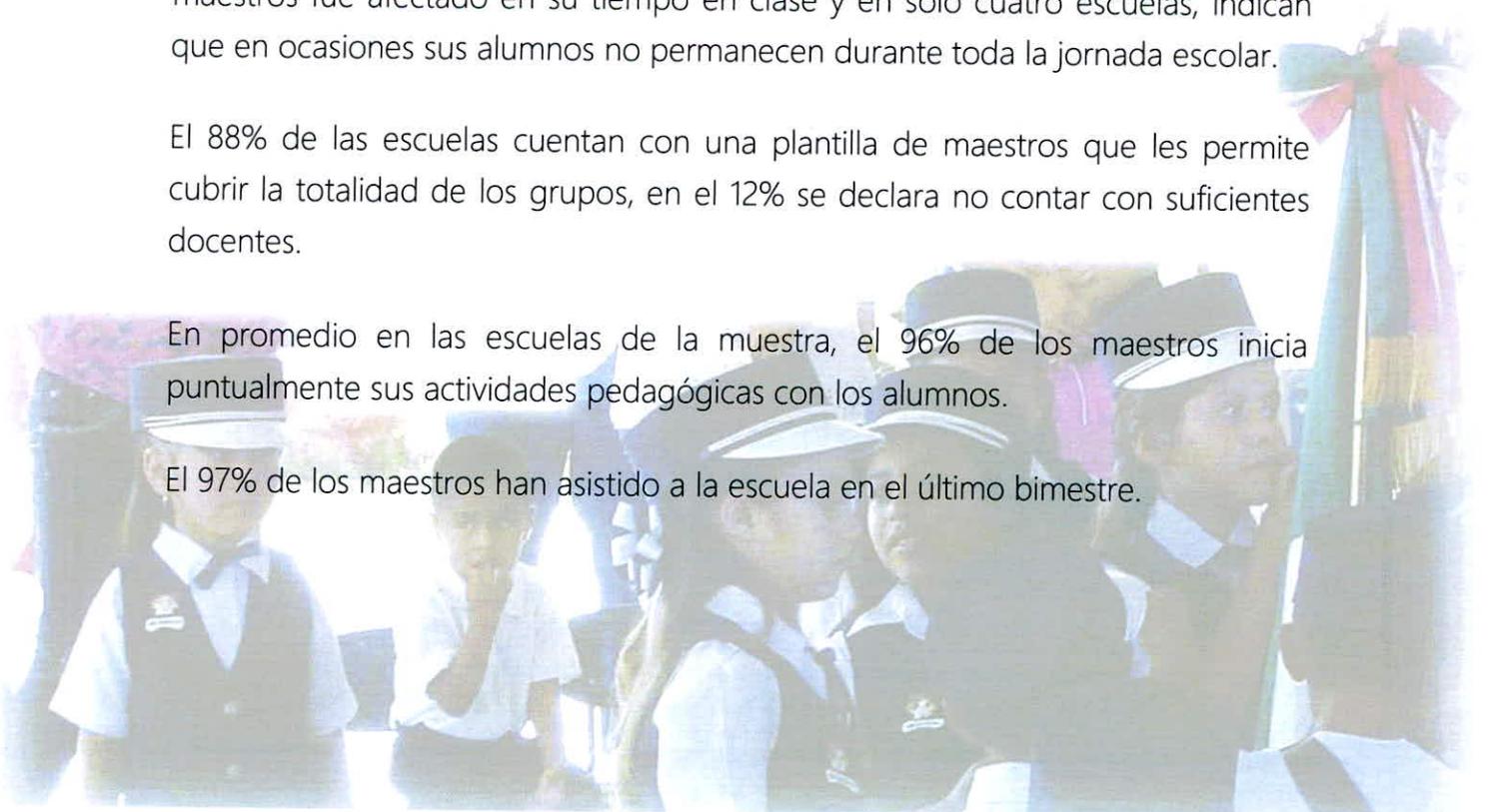
Del total de escuelas, declaran haber cumplido el número de días establecidos en el calendario escolar el 89% de las escuelas y el 11% restante indican que se han suspendido en promedio 3 días de clase por razones atribuidas al PRE.

El 21% de las escuelas implican que por razones atribuibles al PRE alguno de sus maestros fue afectado en su tiempo en clase y en solo cuatro escuelas, indican que en ocasiones sus alumnos no permanecen durante toda la jornada escolar.

El 88% de las escuelas cuentan con una plantilla de maestros que les permite cubrir la totalidad de los grupos, en el 12% se declara no contar con suficientes docentes.

En promedio en las escuelas de la muestra, el 96% de los maestros inicia puntualmente sus actividades pedagógicas con los alumnos.

El 97% de los maestros han asistido a la escuela en el último bimestre.





El tiempo diario que se ocupa en la escuela para actividades académicas por parte de los maestros es del 97%.

El 90% de los alumnos asistieron a la escuelas durante el último bimestre.

#### *Consejo Técnico Escolar y Supervisión;*

En promedio se ha reunido 7.8 veces el Consejo Técnico Escolar y en el 100% de los casos se elaboró el diagnóstico general de la escuela para la conformación de la Ruta de Mejora.

#### *Organización escolar y la toma de decisiones;*

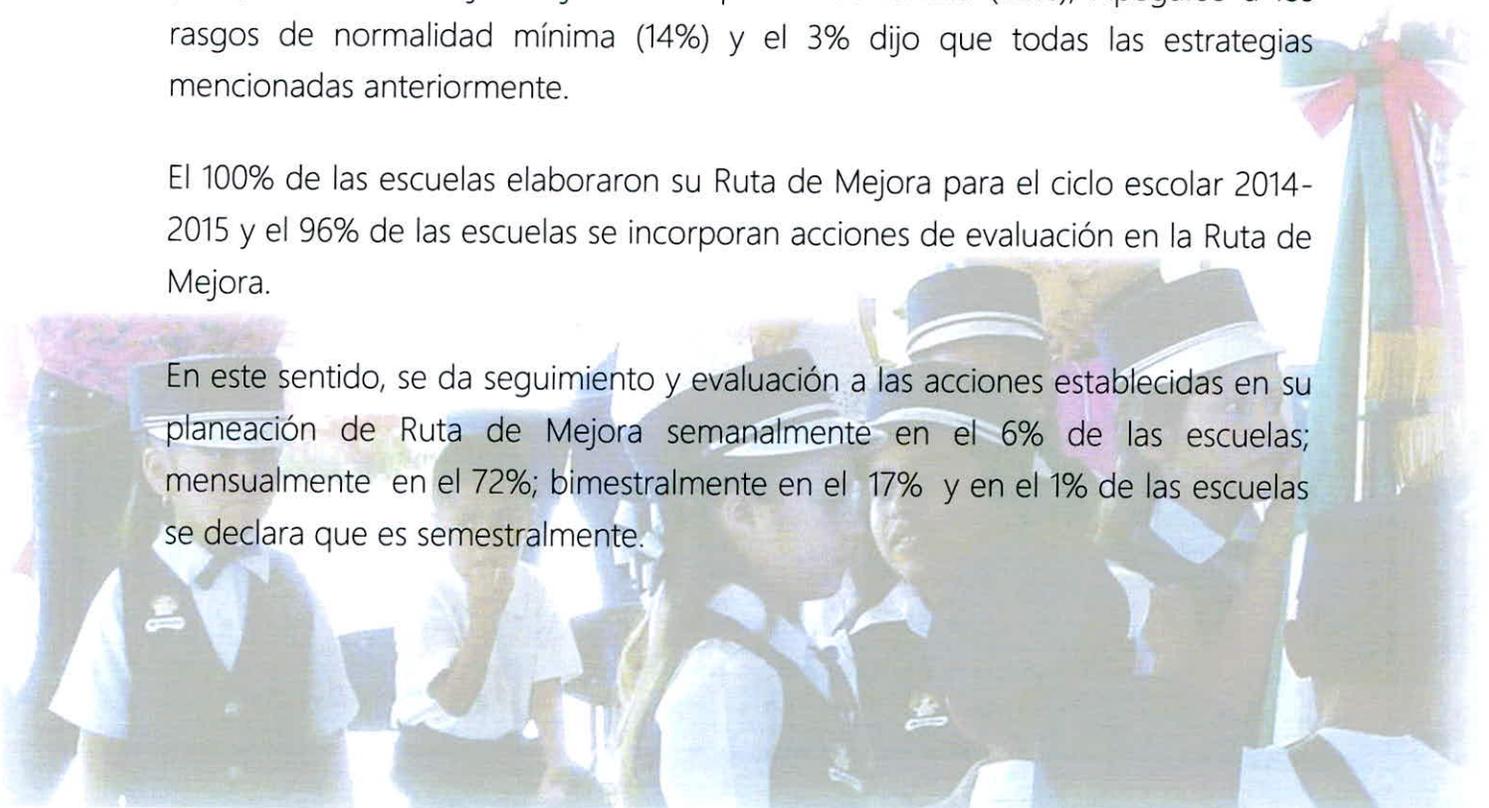
Los Directores de las escuelas en el 94% declararon que se invirtió el recurso en alguna de las acciones definidas en la ruta de mejora.

38

De estos, los Directores definieron que la principal acción para atender a los alumnos detectados con riesgo de reprobación o deserción escolar era proponer estrategias de mejora para alumnos (39%); Atención personalizada y tutorías (22%); Realizar trabajo conjunto con padres de familia (22%); Apegarse a los rasgos de normalidad mínima (14%) y el 3% dijo que todas las estrategias mencionadas anteriormente.

El 100% de las escuelas elaboraron su Ruta de Mejora para el ciclo escolar 2014-2015 y el 96% de las escuelas se incorporan acciones de evaluación en la Ruta de Mejora.

En este sentido, se da seguimiento y evaluación a las acciones establecidas en su planeación de Ruta de Mejora semanalmente en el 6% de las escuelas; mensualmente en el 72%; bimestralmente en el 17% y en el 1% de las escuelas se declara que es semestralmente.





En cuanto a la supervisión técnica, en el 96% de los casos se sabe que es obligatoria y en el 4% no se sabía.

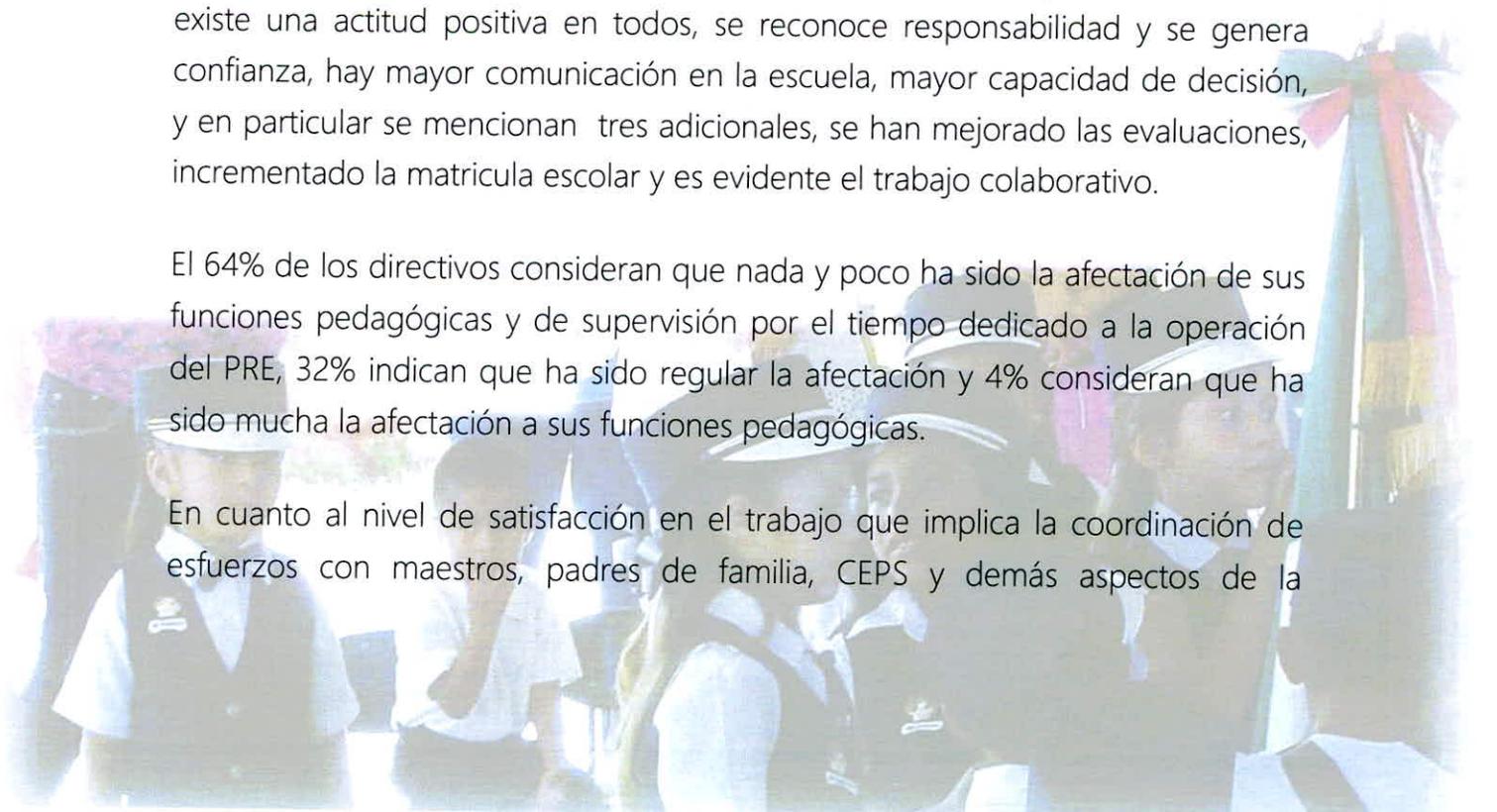
Los directores declararon que tienen en promedio durante el ciclo escolar 1 a 2 visitas (24%), de 3 a 4 visitas (20%), de 5 a 6 visitas (21%), de 7 a 8 visitas (8%), de 9 a 10 visitas (5%) y más de 10 visitas (13%).

En cuanto al seguimiento de resultados, se ha presentado informe de los avances del PRE 46 veces a través del Consejo Técnico, 62 veces al Consejo Escolar de Participación Social, 53 veces a los padres de familia en asamblea, 24 a toda la comunidad en asamblea, 62 veces a la autoridad educativa estatal mediante reportes y 29 veces a la supervisión mediante reportes. Esto implica que a la autoridad educativa estatal y el CEPS reciben el mismo número de informes en el 57% de las escuelas y en el 27% de las escuelas a la supervisión escolar.

En el 92% de las escuelas el Director declara haber visto mejorado su liderazgo, en prácticamente todos los casos se declara que se ha logrado mayor participación de la comunidad escolar; ha mejorado la relación con los padres de familia, se ha demostrado capacidad de gestoría, se notan mejoras en la escuela, existe una actitud positiva en todos, se reconoce responsabilidad y se genera confianza, hay mayor comunicación en la escuela, mayor capacidad de decisión, y en particular se mencionan tres adicionales, se han mejorado las evaluaciones, incrementado la matrícula escolar y es evidente el trabajo colaborativo.

El 64% de los directivos consideran que nada y poco ha sido la afectación de sus funciones pedagógicas y de supervisión por el tiempo dedicado a la operación del PRE, 32% indican que ha sido regular la afectación y 4% consideran que ha sido mucha la afectación a sus funciones pedagógicas.

En cuanto al nivel de satisfacción en el trabajo que implica la coordinación de esfuerzos con maestros, padres de familia, CEPS y demás aspectos de la





operación del PRE, el 100% de los directores se declara satisfecho y más o menos satisfecho, mientras que el 100% de los directores se declara poco satisfecho y nada satisfecho. Los elementos que más se mencionaron como factores que afectan el desempeño de la operación del programa son: la falta de recursos de la autoridad educativa, la carga administrativa que se genera en los directores.

Muestra  
+ 100%

### Participación:

En el 100% de las escuelas de la muestra respondida por los directores se declara que fue integrado el CEPS, en cuanto a la frecuencia con la que se realizan las actividades de Contraloría Social en las escuelas participantes de la Reforma Educativa, se tiene el siguiente comportamiento:

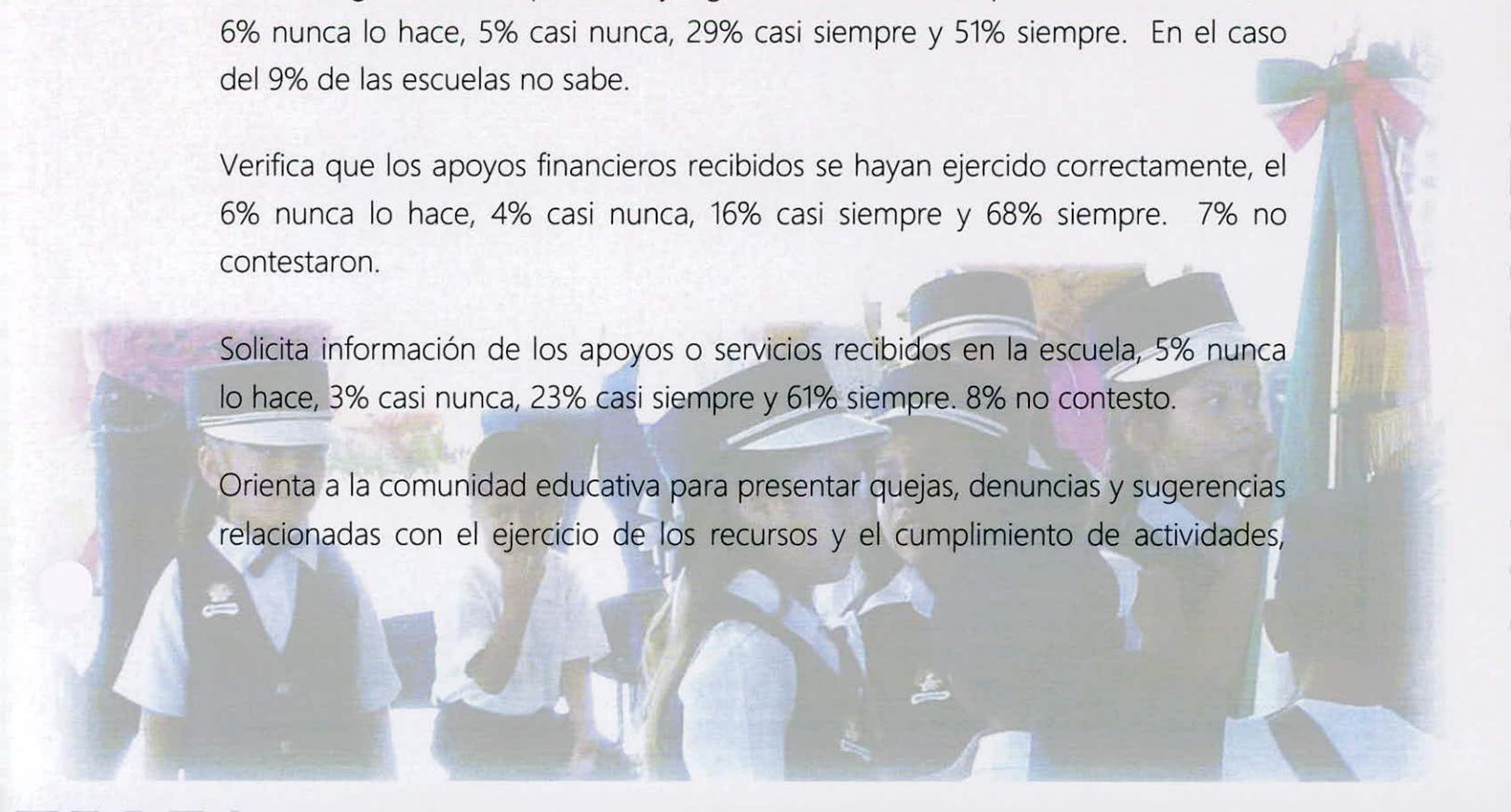
En la verificación del cumplimiento de las acciones y desarrollo de los programas el 6% declara que nunca, 3% casi nunca, 40% casi siempre y 43% siempre. Se tiene un 8% que no sabe.

Realiza seguimiento, supervisión y vigilancia sobre el cumplimiento de metas, el 6% nunca lo hace, 5% casi nunca, 29% casi siempre y 51% siempre. En el caso del 9% de las escuelas no sabe.

Verifica que los apoyos financieros recibidos se hayan ejercido correctamente, el 6% nunca lo hace, 4% casi nunca, 16% casi siempre y 68% siempre. 7% no contestaron.

Solicita información de los apoyos o servicios recibidos en la escuela, 5% nunca lo hace, 3% casi nunca, 23% casi siempre y 61% siempre. 8% no contesto.

Orienta a la comunidad educativa para presentar quejas, denuncias y sugerencias relacionadas con el ejercicio de los recursos y el cumplimiento de actividades,





12% nunca lo hace, 6% casi nunca, 31% casi siempre y 44% siempre. 9% no contesto.

Brinda información a la escuela sobre los resultados de la Contraloría Social, 9% nunca lo hace, 6% casi nunca, 24% casi siempre y 52% siempre. 9% no contesto o no sabe.

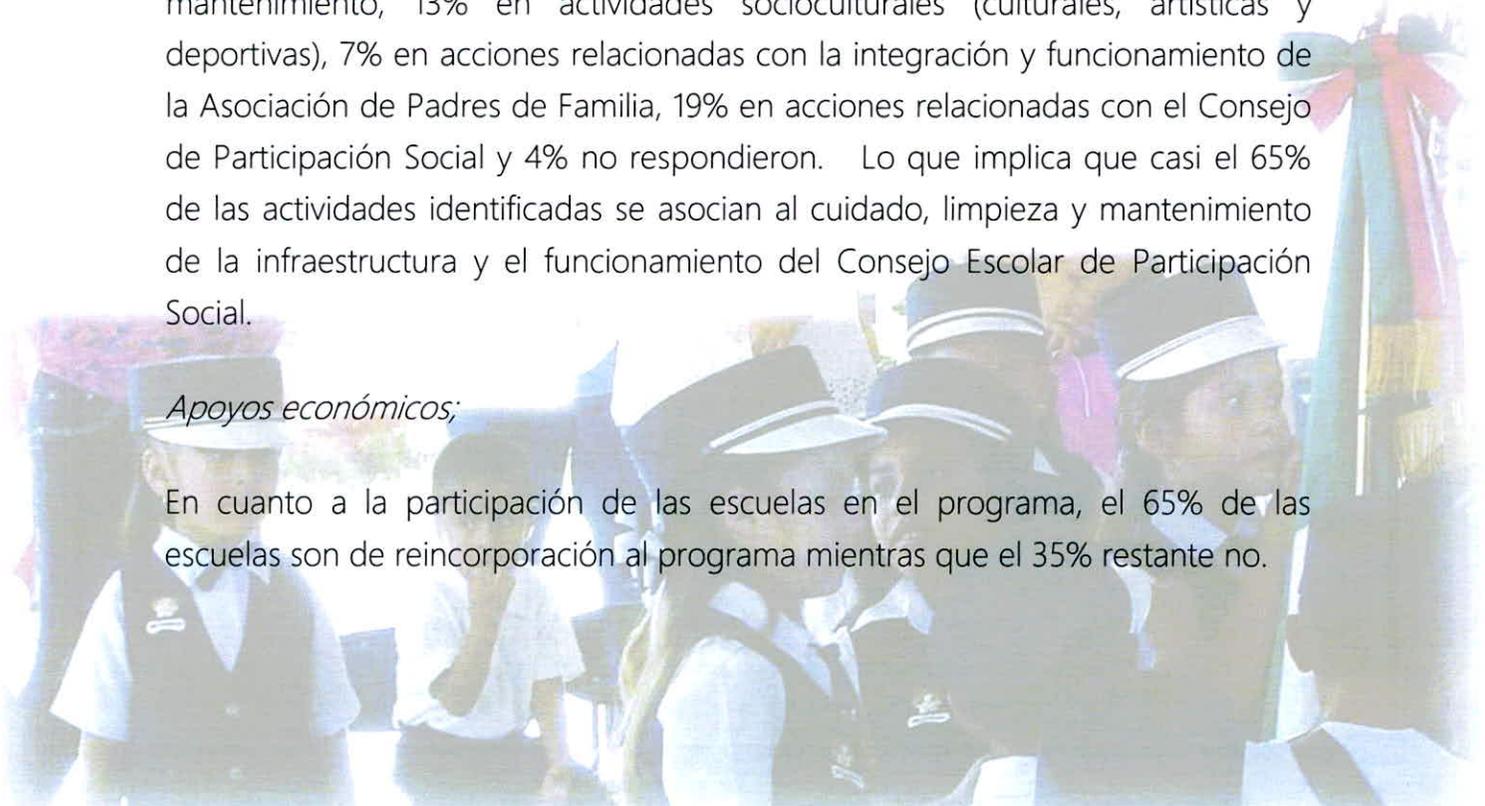
Difundir y promover la participación de los padres de familia sobre las acciones de Contraloría Social, 8% nunca lo hace, 6% casi nunca, 25% casi siempre y 50% siempre. 10% de los directores de las escuelas de la muestra no saben o no contestaron.

En cuanto a la información, en el 100% de las escuelas de la muestra, los padres estuvieron al tanto del uso eficiente de los recursos recibidos.

En cuanto a la principal acción que realizan los padres de familia en beneficio de la escuela, el 28% de los directores dijo que apoyan en el cuidado de la infraestructura, 3% en gestión de diversos apoyos (económicos, materiales, etc.), en 9% construcción de ambientes seguros, 18% en Jornadas de limpieza y mantenimiento, 13% en actividades socioculturales (culturales, artísticas y deportivas), 7% en acciones relacionadas con la integración y funcionamiento de la Asociación de Padres de Familia, 19% en acciones relacionadas con el Consejo de Participación Social y 4% no respondieron. Lo que implica que casi el 65% de las actividades identificadas se asocian al cuidado, limpieza y mantenimiento de la infraestructura y el funcionamiento del Consejo Escolar de Participación Social.

#### *Apoyos económicos:*

En cuanto a la participación de las escuelas en el programa, el 65% de las escuelas son de reincorporación al programa mientras que el 35% restante no.





El 42% de las escuelas manifestaron haber recibido a tiempo el monto económico por parte del PRE y el 58% dijo no haber recibido el apoyo en tiempo.

Del total de escuelas sólo una manifestó haber tenido apoyos del municipio, Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y de otras instituciones o dependencias gubernamentales, 7 dijeron que recibieron apoyos del municipio, 6 de OSC y 55 de otras instituciones o dependencias de gobierno.

#### *Índice de carencias por escuela;*

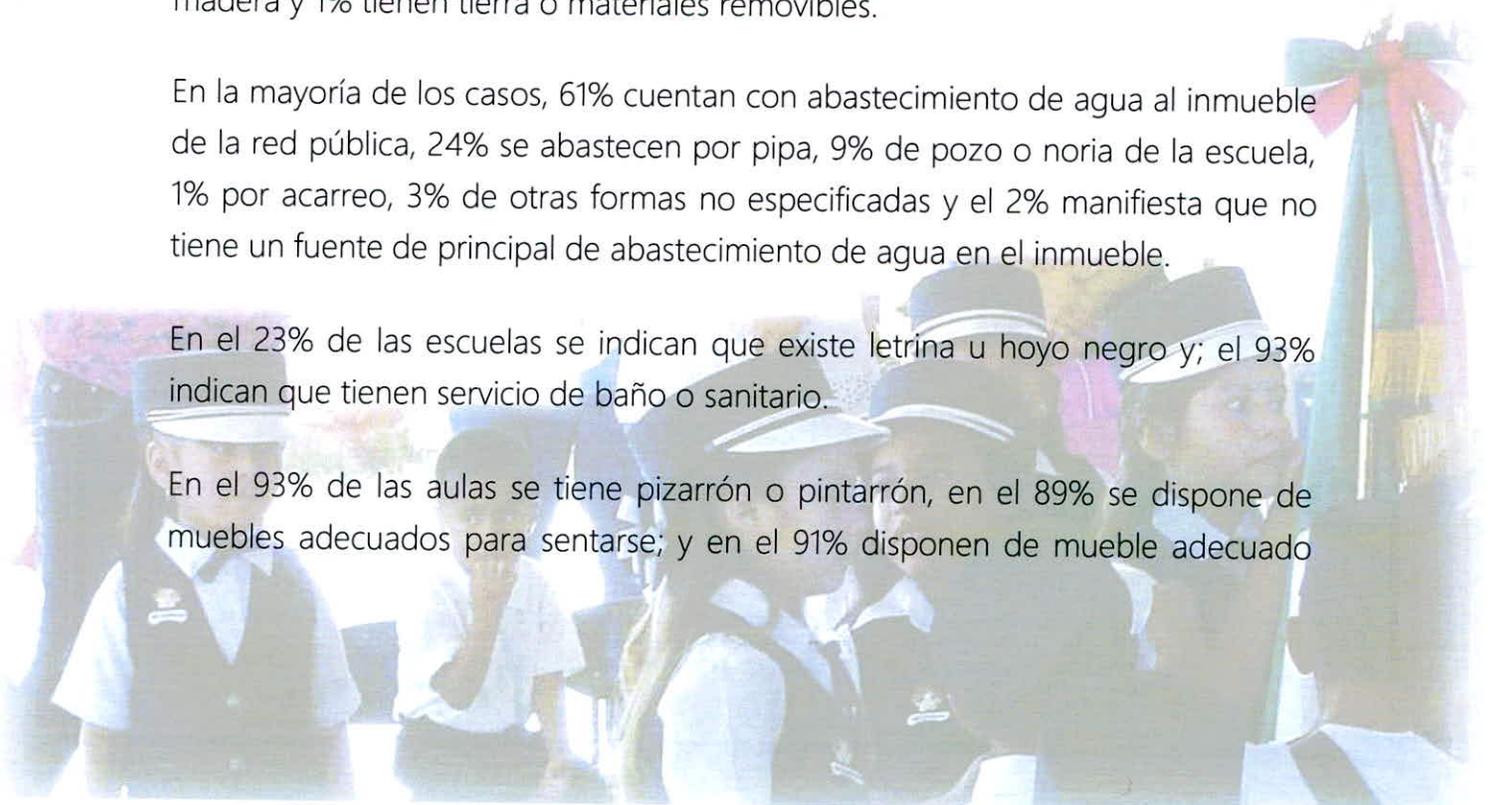
Las escuelas de la muestra se caracterizan en general por el hecho de que el 52% de las construcciones fueron hechas para fines educativos, 23% fueron adaptadas para fines educativos, 8% son construcciones provisionales, 4% son escuela móvil, 2% son escuelas sin construcción, 8% son instalaciones de apoyo a la educación especial y 3% fueron bibliotecas.

El material predominante del tipo de piso es mosaico u otro recubrimiento en el 50% de las escuelas, cemento o firme en el 44% de las escuelas, 5% son de madera y 1% tienen tierra o materiales removibles.

En la mayoría de los casos, 61% cuentan con abastecimiento de agua al inmueble de la red pública, 24% se abastecen por pipa, 9% de pozo o noria de la escuela, 1% por acarreo, 3% de otras formas no especificadas y el 2% manifiesta que no tiene un fuente de principal de abastecimiento de agua en el inmueble.

En el 23% de las escuelas se indican que existe letrina u hoyo negro y; el 93% indican que tienen servicio de baño o sanitario.

En el 93% de las aulas se tiene pizarrón o pintarrón, en el 89% se dispone de muebles adecuados para sentarse; y en el 91% disponen de mueble adecuado





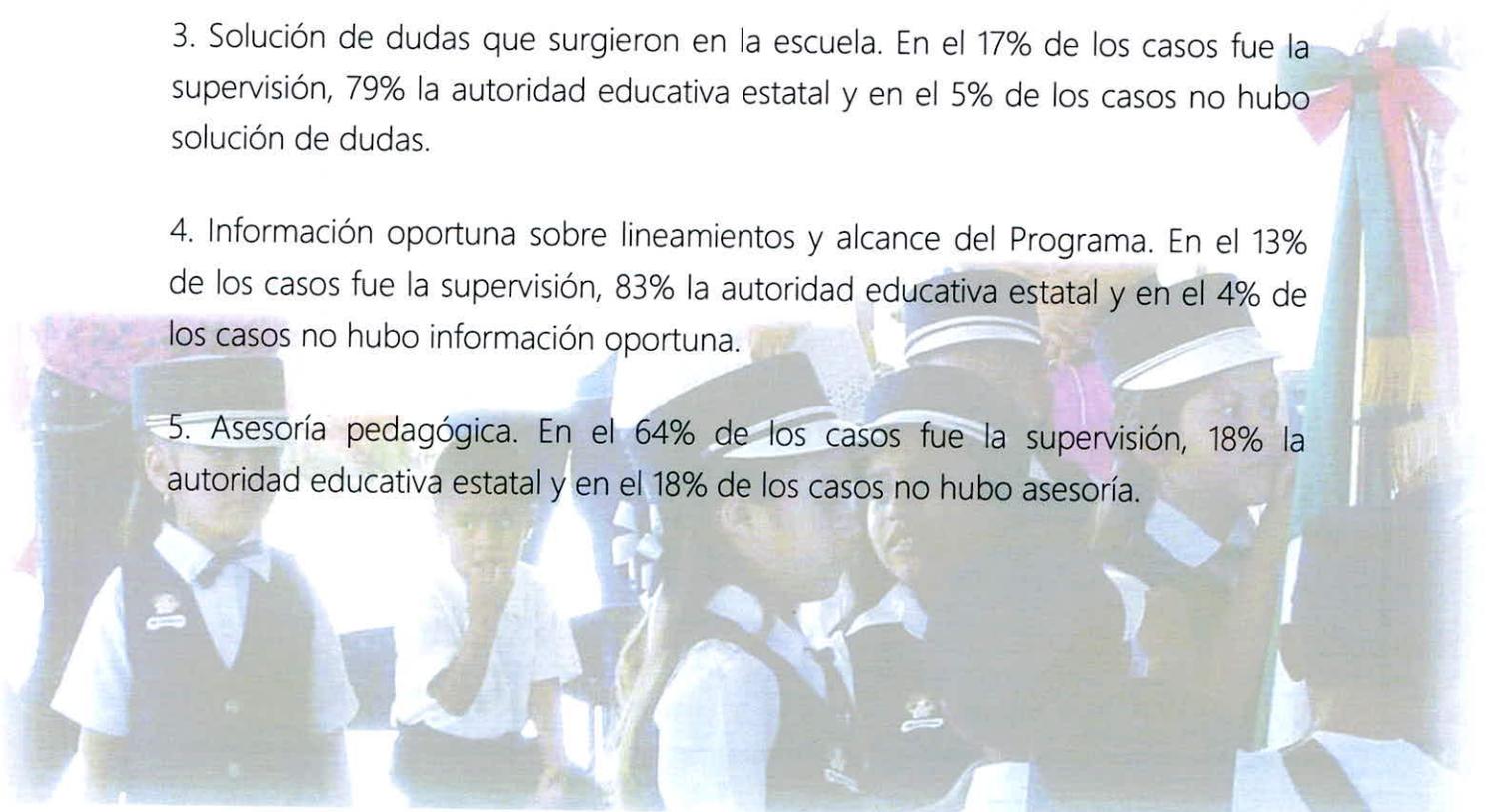
para apoyarse al escribir o dibujar, el 78% de las aulas cuentan con un escritorio o mesa para el maestro y en el 76% se tiene silla para el maestro.

Se identifican necesidades de infraestructura de todo tipo, sin un patrón definido y la principal necesidad de equipamiento es sobre computo, refrigeración e internet.

#### *Apoyo y asistencia técnica;*

En materia de apoyos recibidos, el director de la escuela definió en los siguientes conceptos el siguiente comportamiento:

1. Acompañamiento al informar a la comunidad escolar. En el 37% de los casos fue la supervisión, 18% la autoridad educativa estatal y en el 45% de los casos no hubo acompañamiento.
2. Acompañamiento al ejecutar el programa. En el 16% de los casos fue la supervisión, 80% la autoridad educativa estatal y en el 4% de los casos no hubo acompañamiento.
3. Solución de dudas que surgieron en la escuela. En el 17% de los casos fue la supervisión, 79% la autoridad educativa estatal y en el 5% de los casos no hubo solución de dudas.
4. Información oportuna sobre lineamientos y alcance del Programa. En el 13% de los casos fue la supervisión, 83% la autoridad educativa estatal y en el 4% de los casos no hubo información oportuna.
5. Asesoría pedagógica. En el 64% de los casos fue la supervisión, 18% la autoridad educativa estatal y en el 18% de los casos no hubo asesoría.





6. Visitas de seguimiento al aula. En el 56% de los casos fue la supervisión, 31% la autoridad educativa estatal y en el 13% de los casos no hubo visitas de seguimiento al aula.

Al preguntar qué tan satisfecho está con los apoyos recibidos por parte de la supervisión y de la autoridad educativa estatal, las opciones fueron las siguientes:

1. Acompañamiento al informar a la comunidad escolar. En el 56% de los casos fue satisfactorio, 23% ni satisfecho / ni no satisfecho, 15% poco satisfecho y 6% nada satisfecho.

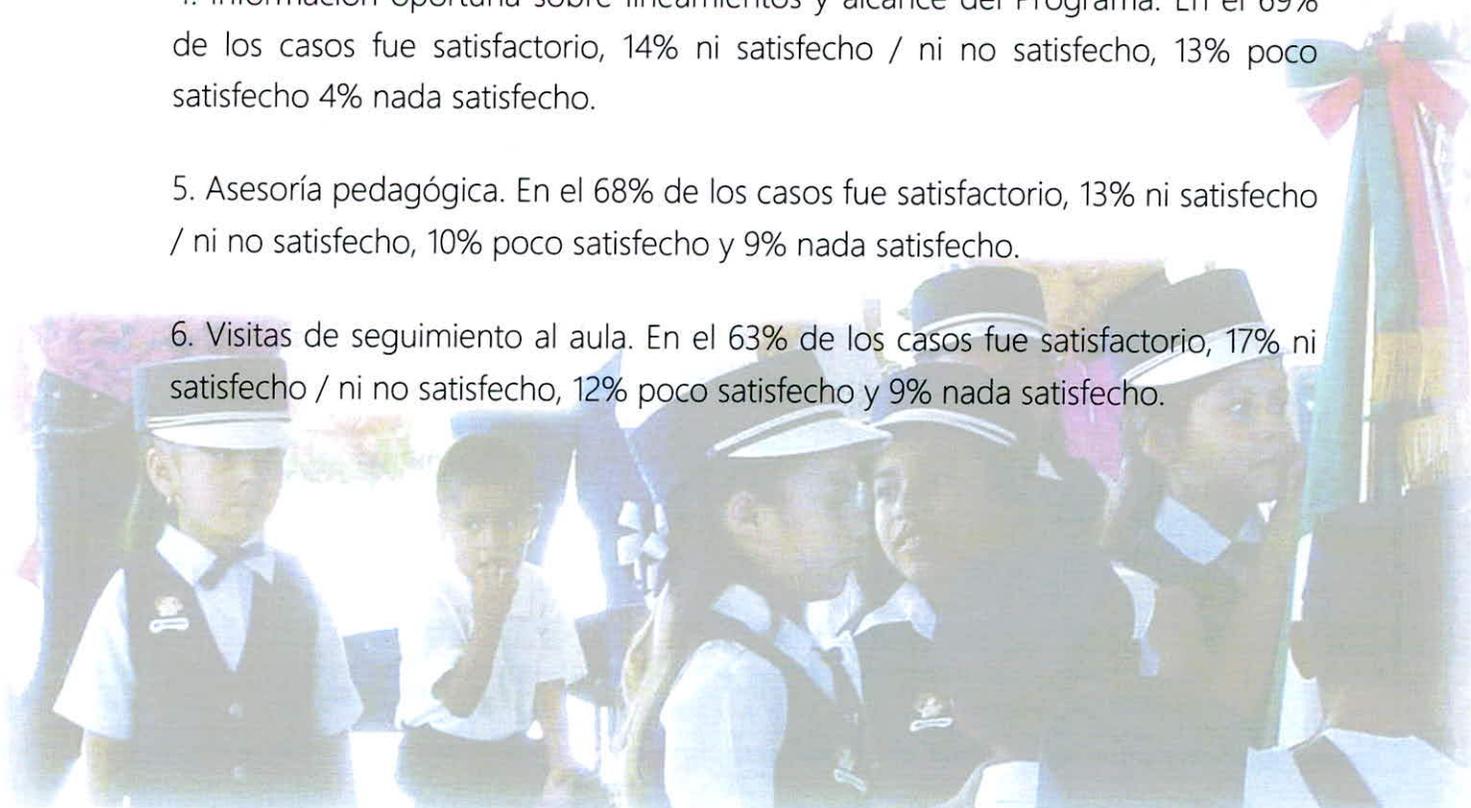
2. Acompañamiento al ejecutar el programa. En el 71% de los casos fue satisfactorio, 15% ni satisfecho / ni no satisfecho, 14% poco satisfecho y 1% nada satisfecho.

3. Solución de dudas que surgieron en la escuela. En el 80% de los casos fue satisfactorio, 9% ni satisfecho / ni no satisfecho, 11% poco satisfecho y 1% nada satisfecho.

4. Información oportuna sobre lineamientos y alcance del Programa. En el 69% de los casos fue satisfactorio, 14% ni satisfecho / ni no satisfecho, 13% poco satisfecho 4% nada satisfecho.

5. Asesoría pedagógica. En el 68% de los casos fue satisfactorio, 13% ni satisfecho / ni no satisfecho, 10% poco satisfecho y 9% nada satisfecho.

6. Visitas de seguimiento al aula. En el 63% de los casos fue satisfactorio, 17% ni satisfecho / ni no satisfecho, 12% poco satisfecho y 9% nada satisfecho.

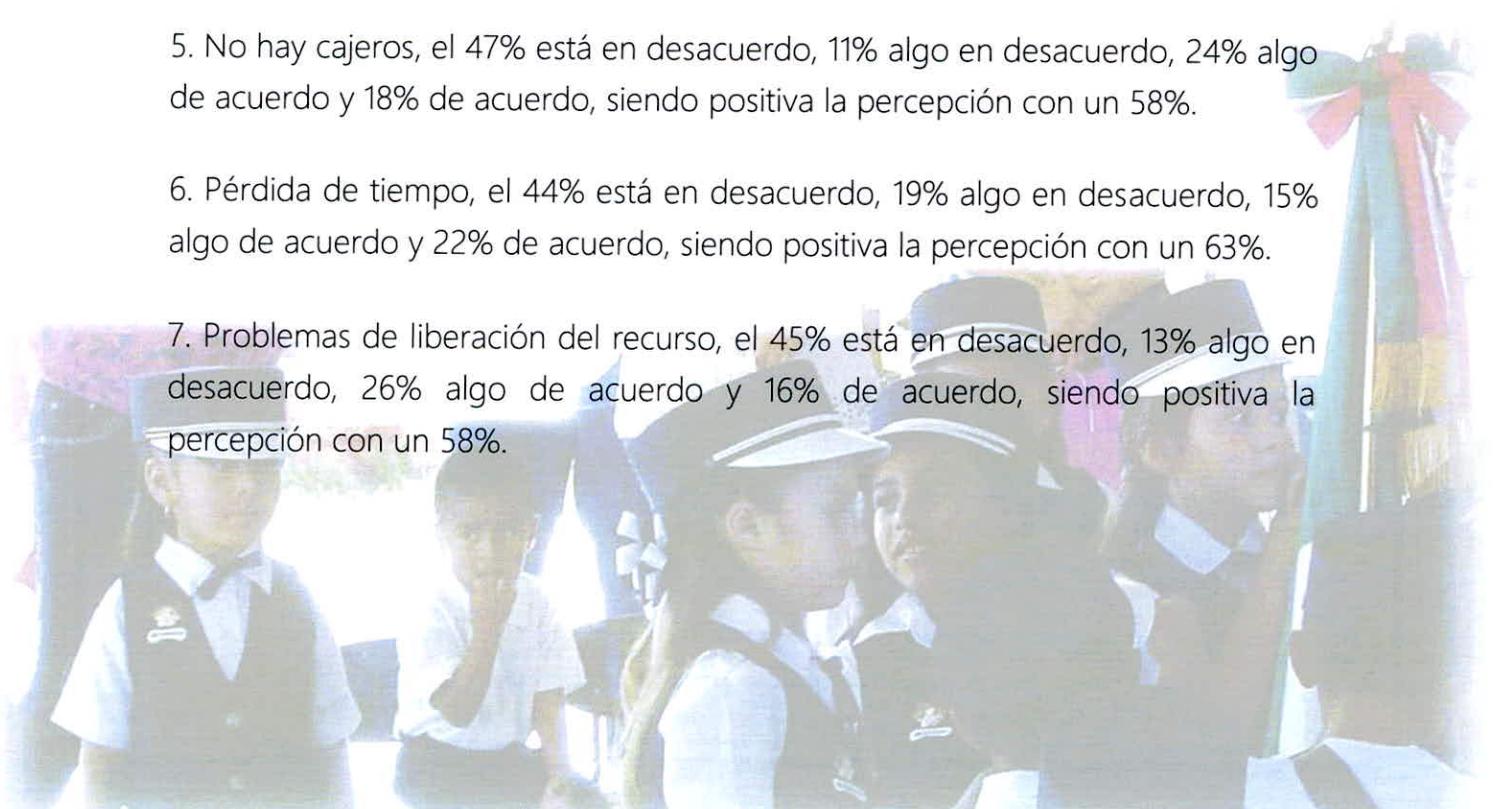




*Principales dificultades;*

Enumerando algunas de las dificultades a las que se enfrentaron los directores durante la operación del PRE, se encuentra la disponibilidad de sucursales bancarias, trámites, servicio etc.

1. En la opción de pocas sucursales, el 53% está en desacuerdo, 14% algo en desacuerdo, 21% algo de acuerdo y 12% de acuerdo, siendo positiva la percepción con un 67%.
2. Sin disponibilidad de recursos, el 42% está en desacuerdo, 10% algo en desacuerdo, 24% algo de acuerdo y 24% de acuerdo, siendo positiva la percepción con un 52%.
3. Muchos trámites, el 58% está en desacuerdo, 15% algo en desacuerdo, 14% algo de acuerdo y 12% de acuerdo, siendo positiva la percepción con un 73%.
4. Mal servicio, el 57% está en desacuerdo, 10% algo en desacuerdo, 18% algo de acuerdo y 15% de acuerdo, siendo positiva la percepción con un 66%.
5. No hay cajeros, el 47% está en desacuerdo, 11% algo en desacuerdo, 24% algo de acuerdo y 18% de acuerdo, siendo positiva la percepción con un 58%.
6. Pérdida de tiempo, el 44% está en desacuerdo, 19% algo en desacuerdo, 15% algo de acuerdo y 22% de acuerdo, siendo positiva la percepción con un 63%.
7. Problemas de liberación del recurso, el 45% está en desacuerdo, 13% algo en desacuerdo, 26% algo de acuerdo y 16% de acuerdo, siendo positiva la percepción con un 58%.





8. Retraso en información, el 48% está en desacuerdo, 8% algo en desacuerdo, 25% algo de acuerdo y 18% de acuerdo, siendo positiva la percepción con un 57%.

9. Comprobación, el 45% está en desacuerdo, 13% algo en desacuerdo, 26% algo de acuerdo y 16% de acuerdo, siendo positiva la percepción con un 57%.

10. Costos altos para el traslado, el 39% está en desacuerdo, 13% algo en desacuerdo, 25% algo de acuerdo y 24% de acuerdo, siendo positiva la percepción con un 52%.

11. Usos limitados, el 46% está en desacuerdo, 14% algo en desacuerdo, 20% algo de acuerdo y 20% de acuerdo, siendo positiva la percepción con un 60%.

12. Falta de apoyo y acompañamiento, el 51% está en desacuerdo, 16% algo en desacuerdo, 16% algo de acuerdo y 17% de acuerdo, siendo positiva la percepción con un 67%.

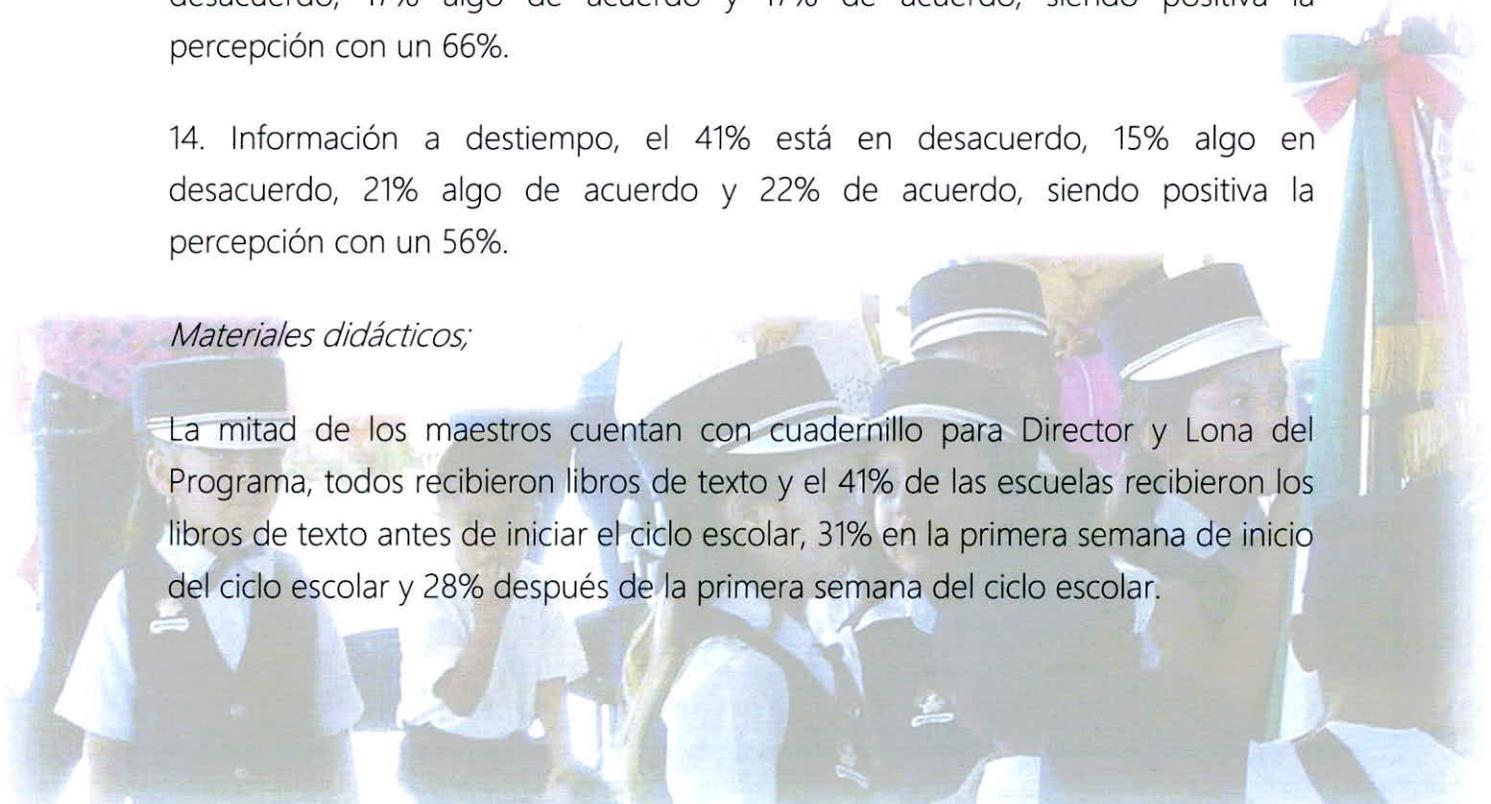
13. Falta de claridad de lineamientos, el 48% está en desacuerdo, 17% algo en desacuerdo, 17% algo de acuerdo y 17% de acuerdo, siendo positiva la percepción con un 66%.

14. Información a destiempo, el 41% está en desacuerdo, 15% algo en desacuerdo, 21% algo de acuerdo y 22% de acuerdo, siendo positiva la percepción con un 56%.

46

#### *Materiales didácticos;*

La mitad de los maestros cuentan con cuadernillo para Director y Lona del Programa, todos recibieron libros de texto y el 41% de las escuelas recibieron los libros de texto antes de iniciar el ciclo escolar, 31% en la primera semana de inicio del ciclo escolar y 28% después de la primera semana del ciclo escolar.





### *Aprovechamiento escolar;*

En materia de aprovechamiento escolar, se pregunto qué tan de acuerdo está el director, en que el PRE ha contribuido a mejorar el aprendizaje de los alumnos, el 95% de los directores está muy de acuerdo y algo de acuerdo en que ha mejorado el aprendizaje de los alumnos, en donde el 93% de las escuelas se realizan pruebas para medir el desempeño de los alumnos.

Asimismo, el 83% de los directores consideran que en mucho y algo el PRE ha contribuido a disminuir los índices de reprobación.

Asimismo, el 88% de los directores consideran que en mucho y algo el PRE ha contribuido a disminuir el rezago entre los alumnos.

### 6.1.2 Entrevista al Docente.

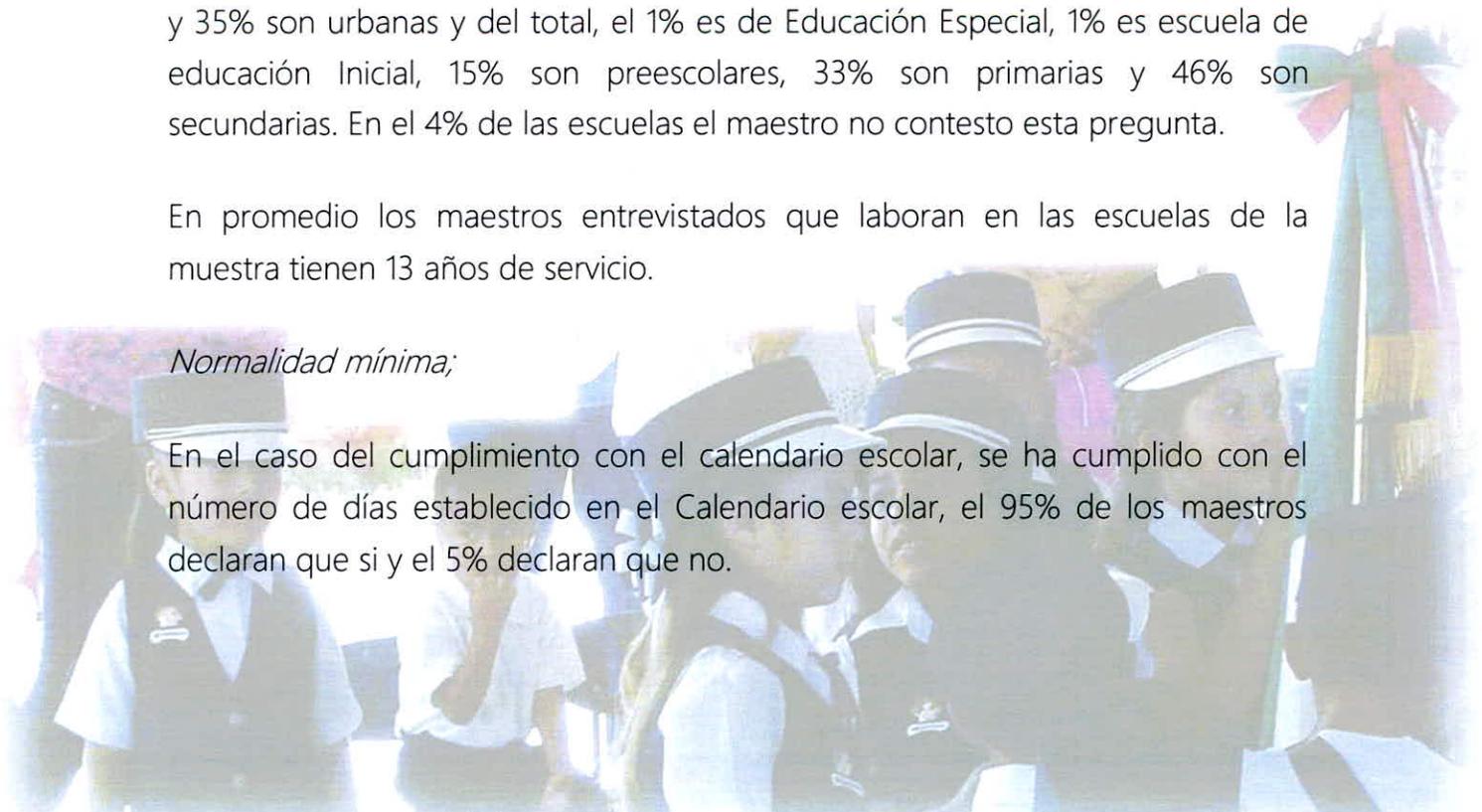
#### *Estadística básica;*

De la muestra de escuelas, los docentes entrevistados declararon que están en una escuela del subsistema federal el 55% y 45% son del estatal, 65% son rurales y 35% son urbanas y del total, el 1% es de Educación Especial, 1% es escuela de educación Inicial, 15% son preescolares, 33% son primarias y 46% son secundarias. En el 4% de las escuelas el maestro no contesto esta pregunta.

En promedio los maestros entrevistados que laboran en las escuelas de la muestra tienen 13 años de servicio.

#### *Normalidad mínima;*

En el caso del cumplimiento con el calendario escolar, se ha cumplido con el número de días establecido en el Calendario escolar, el 95% de los maestros declaran que si y el 5% declaran que no.





En relación a la operación del PRE, se pregunta cuantos días, en promedio, se han suspendidos clases. El 75% de los maestros contestan que no se han perdido clases mientras que el 25% contesta en la mayoría de los casos 1 o 2 días y hasta 15 en dos casos.

En cuanto a la planta de maestros para atender el total de grupos de la escuela, el 70% de los maestros declaran que la plantilla continua igual, 24% que se ha fortalecido y 6% que se ha visto afectada negativamente.

En este mismo sentido y con respecto a la operación del PRE se preguntó a los maestros lo siguiente:

1. Sabe Usted, cuáles son los objetivos del Programa de la Reforma Educativa? el 86% contesto que si y el 14% que no.

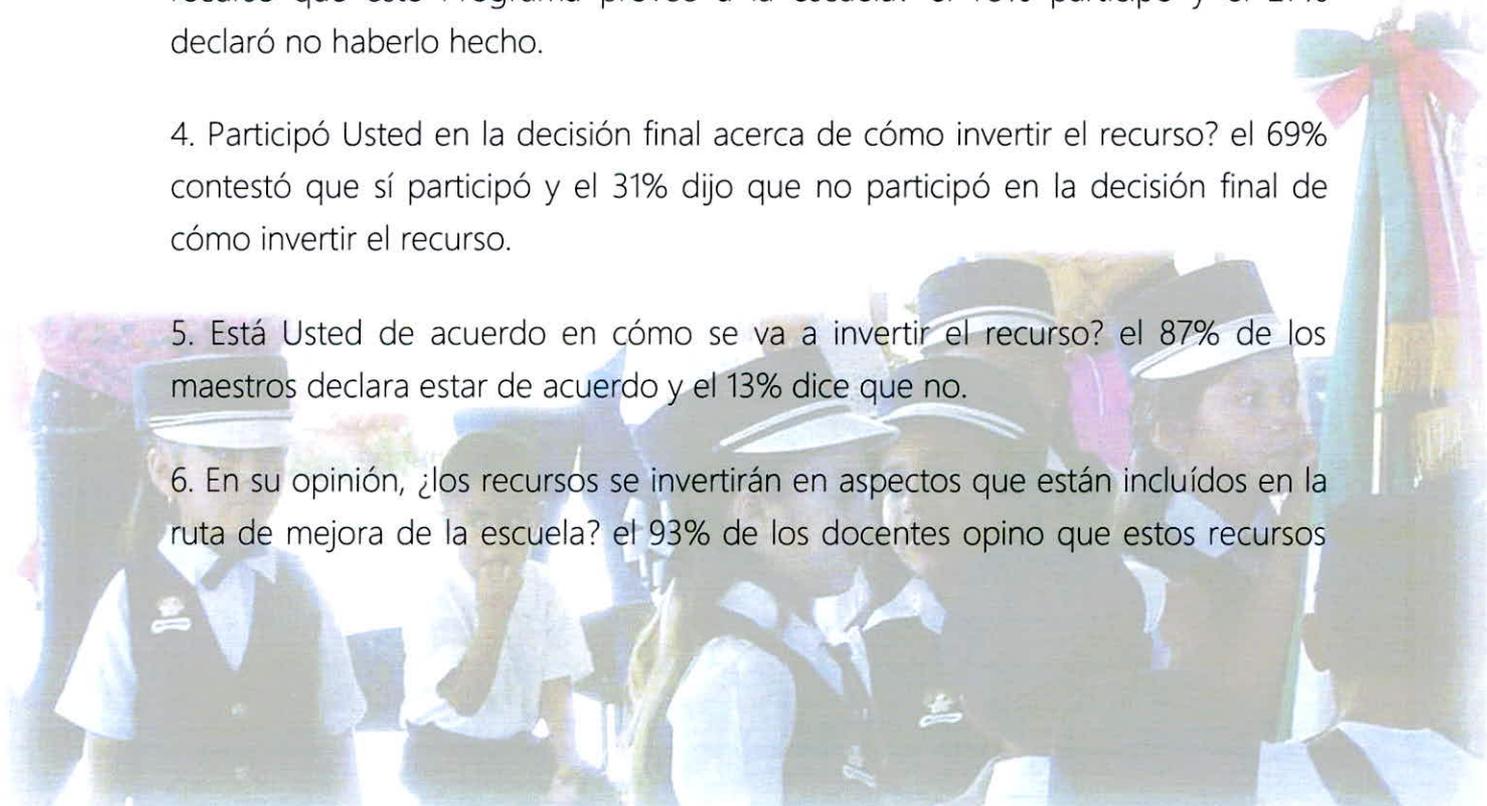
2. Conoce Usted las reglas de operación del Programa de la Reforma Educativa? el 59% contesto que si y el 41% que no.

3. Participó Usted en el análisis sobre que problemática debe atenderse con el recurso que este Programa provee a la escuela? el 73% participó y el 27% declaró no haberlo hecho.

4. Participó Usted en la decisión final acerca de cómo invertir el recurso? el 69% contestó que sí participó y el 31% dijo que no participó en la decisión final de cómo invertir el recurso.

5. Está Usted de acuerdo en cómo se va a invertir el recurso? el 87% de los maestros declara estar de acuerdo y el 13% dice que no.

6. En su opinión, ¿los recursos se invertirán en aspectos que están incluidos en la ruta de mejora de la escuela? el 93% de los docentes opino que estos recursos







están siendo invertidos en aspectos incluidos en la ruta de mejora de la escuela y el 7% no.

7. Participa Usted en reuniones para dar seguimiento a los acuerdos relativos al uso de recursos? el 78% dijo participar en reuniones para este fin y el 22% no participa.

En cuanto a la participación del docente en la vida escolar, el 92% declaró haber dado clases en la escuela durante el ciclo anterior.

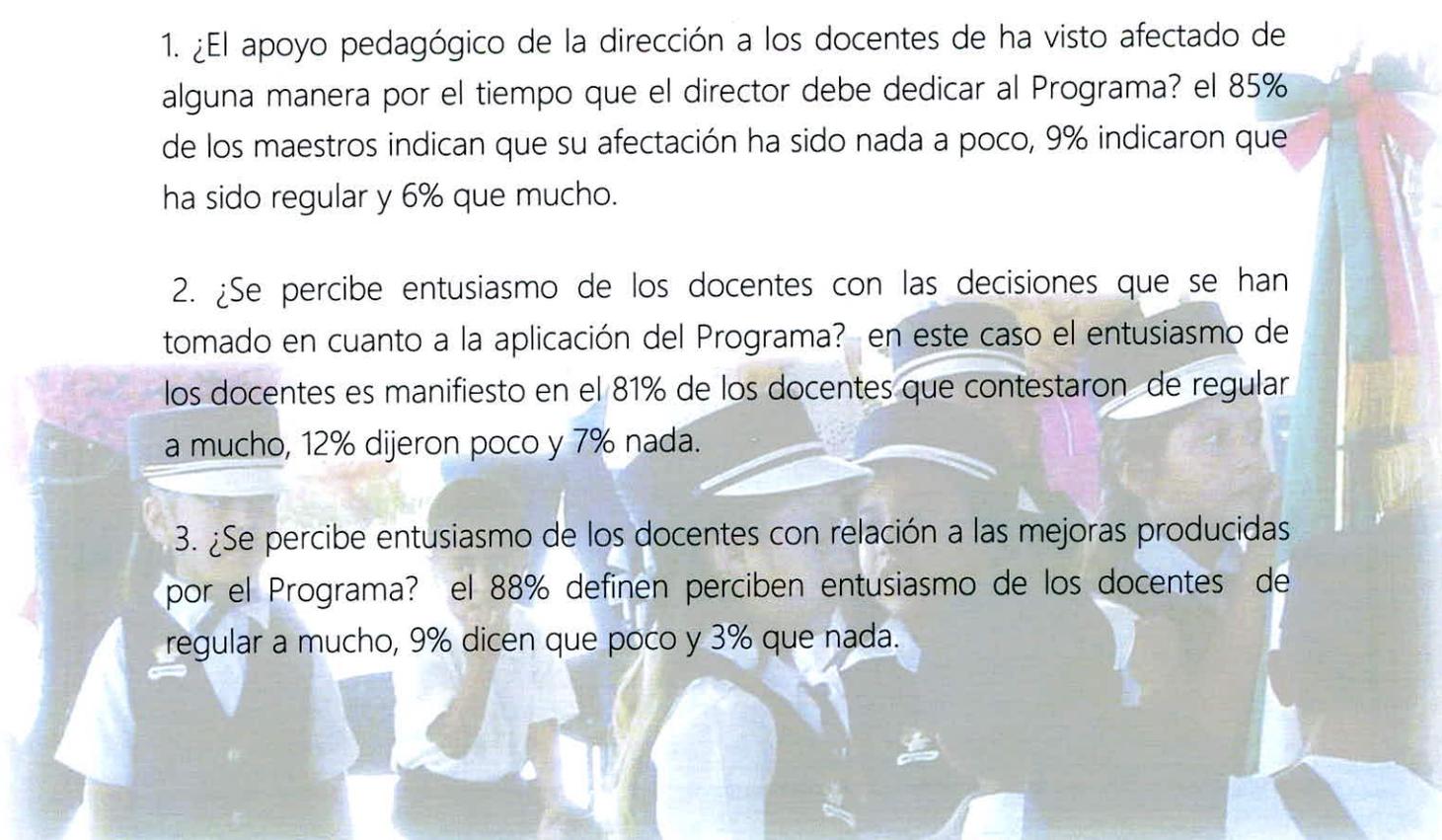
A la pregunta de que tanto las actividades del Programa han afectado su tiempo de clases, por ejemplo, la asistencia a reuniones, salidas del director a trámites, obras y trabajos de mantenimiento? en este sentido el 67% de los maestros indican que nada, 22% poco, 9% regular y 2% mucho.

En cuanto a los apoyos recibidos para lograr las metas establecidas en los proyectos de ruta de mejora impulsados por el PRE, se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿El apoyo pedagógico de la dirección a los docentes de ha visto afectado de alguna manera por el tiempo que el director debe dedicar al Programa? el 85% de los maestros indican que su afectación ha sido nada a poco, 9% indicaron que ha sido regular y 6% que mucho.

2. ¿Se percibe entusiasmo de los docentes con las decisiones que se han tomado en cuanto a la aplicación del Programa? en este caso el entusiasmo de los docentes es manifiesto en el 81% de los docentes que contestaron de regular a mucho, 12% dijeron poco y 7% nada.

3. ¿Se percibe entusiasmo de los docentes con relación a las mejoras producidas por el Programa? el 88% definen perciben entusiasmo de los docentes de regular a mucho, 9% dicen que poco y 3% que nada.





---

*Evaluación y rendición de cuentas;*

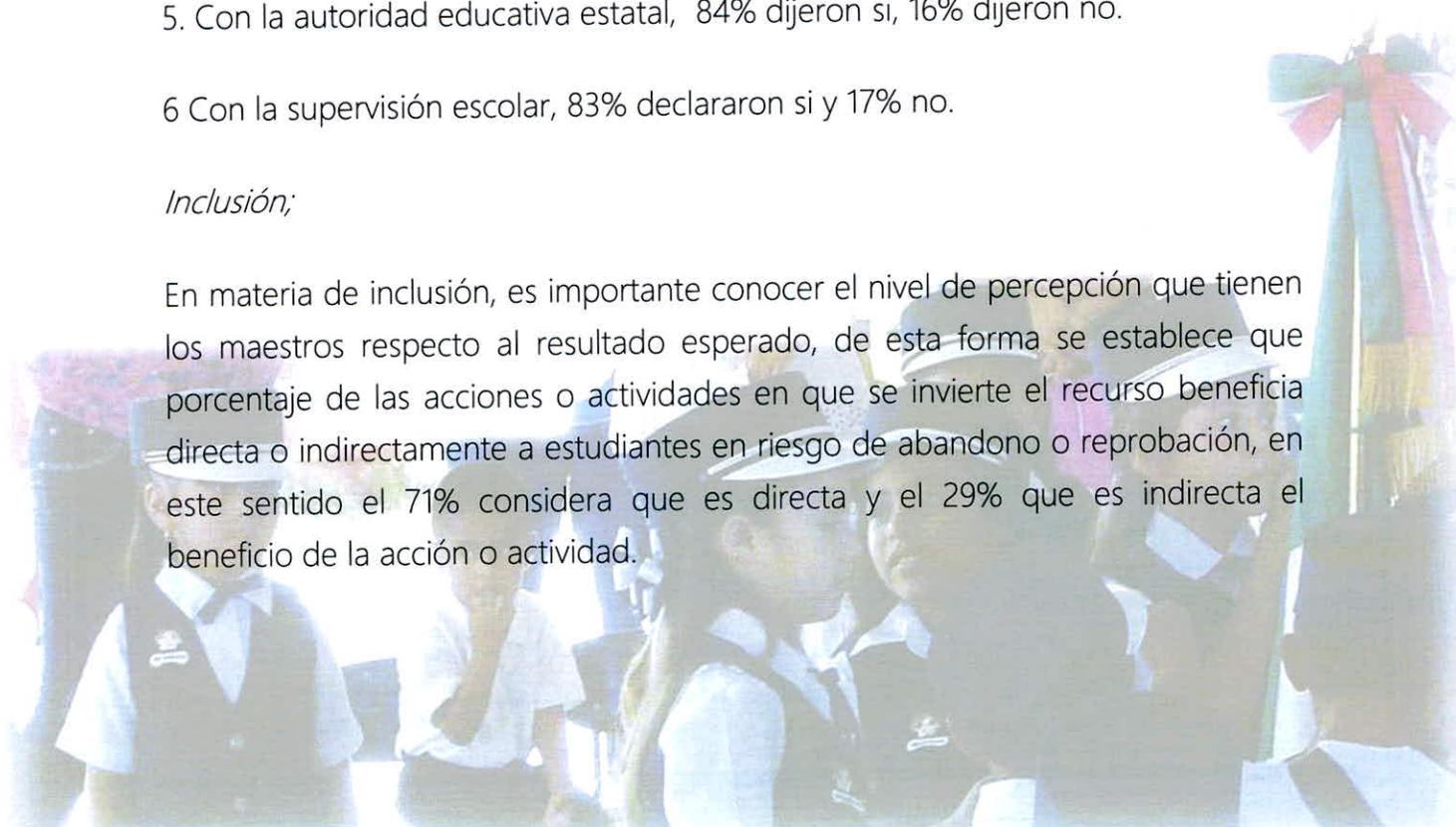
En esta materia, se establece la forma en cómo se ha presentado la información y reportes de avance del programa en los distintos espacios con los que cuenta la escuela, derivado de la respuesta de los maestros, el 85% de todas las respuesta fue si y el 15% fue no, lo que implica que la mayoría de los espacios se observan como lugar en donde la información se ha presentado, particularmente por espacios la proporción fue la siguiente:

1. En el Consejo Técnico Escolar, 92% dijeron si y 8% dijeron no, es el espacio en donde la respuesta fue más alta.
2. En el Consejo de Participación Social, 90% dijeron si y 10% no.
3. En la asamblea con padres de familia, 88% dijeron si y 12% no.
4. En asamblea con toda la comunidad, 70% dijeron si, 30% dijeron no, y este es el espacio en donde menos se presento respuesta positiva.
5. Con la autoridad educativa estatal, 84% dijeron si, 16% dijeron no.
- 6 Con la supervisión escolar, 83% declararon si y 17% no.

50

*Inclusión;*

En materia de inclusión, es importante conocer el nivel de percepción que tienen los maestros respecto al resultado esperado, de esta forma se establece que porcentaje de las acciones o actividades en que se invierte el recurso beneficia directa o indirectamente a estudiantes en riesgo de abandono o reprobación, en este sentido el 71% considera que es directa y el 29% que es indirecta el beneficio de la acción o actividad.





Asimismo se establece si las acciones o actividades benefician directa o indirectamente a estudiantes que enfrentan barreras físicas o de aprendizaje 75% dicen que es directamente para eliminar estas barreras y el 25% que es indirecto.

En cuanto a la ruta de mejora, se establece en base a la opinión de los maestros, que tanto contribuye a los componentes de la ruta de mejora de la escuela en los siguientes rubros:

Normalidad Mínima, el 65% indica que es mucho, 24% regular. 9% poco y 2% nada.

Mejora de los aprendizajes, el 68% indica que es mucho, 23% regular 7% poco y 2% nada.

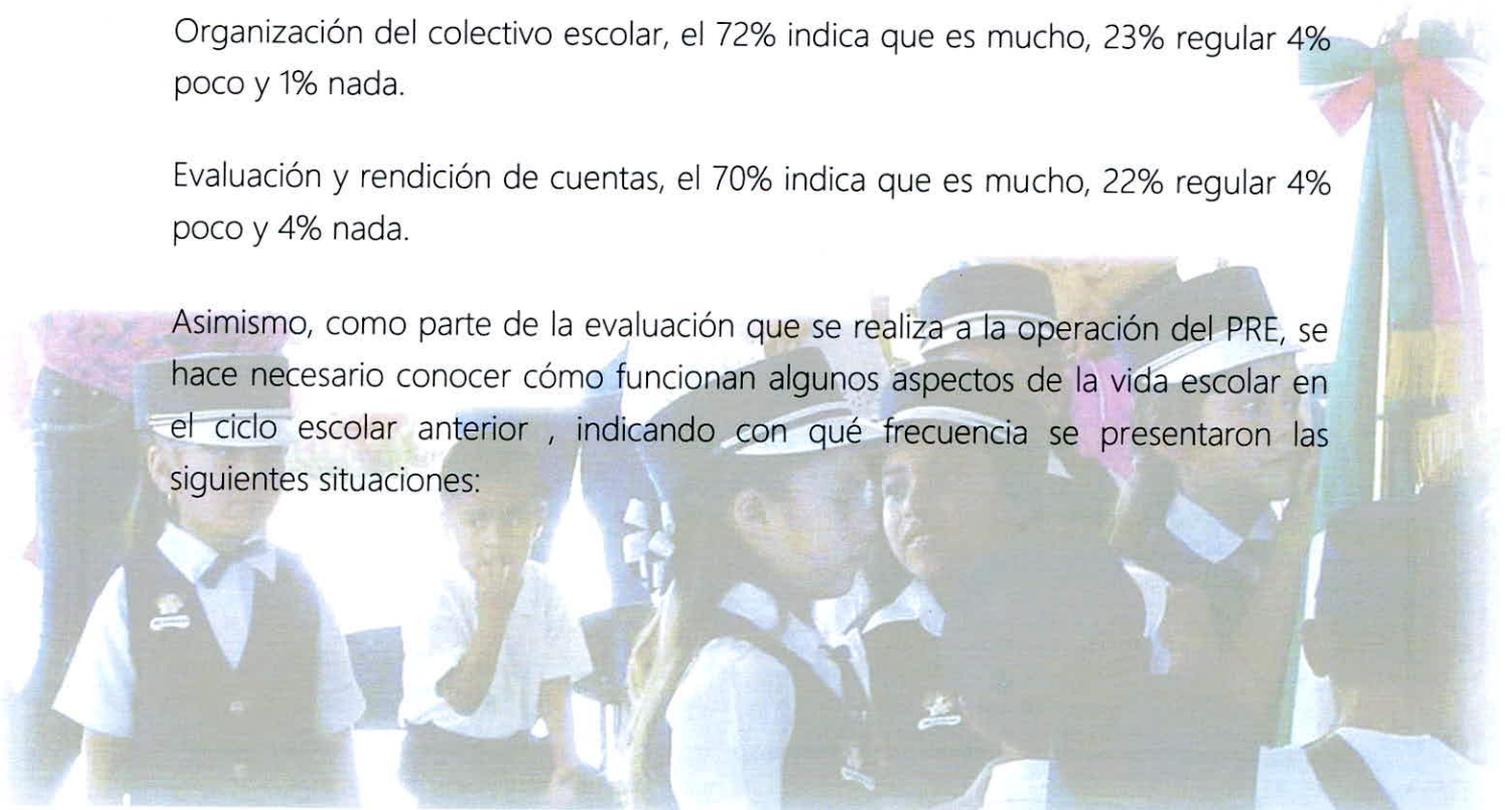
Freno a la deserción y ausentismo, el 53% indica que es mucho, 31% regular 10% poco y 6% nada.

Convivencia escolar sana y pacífica, 70% indica que es mucho, 24% regular 5% poco y 1% nada.

Organización del colectivo escolar, el 72% indica que es mucho, 23% regular 4% poco y 1% nada.

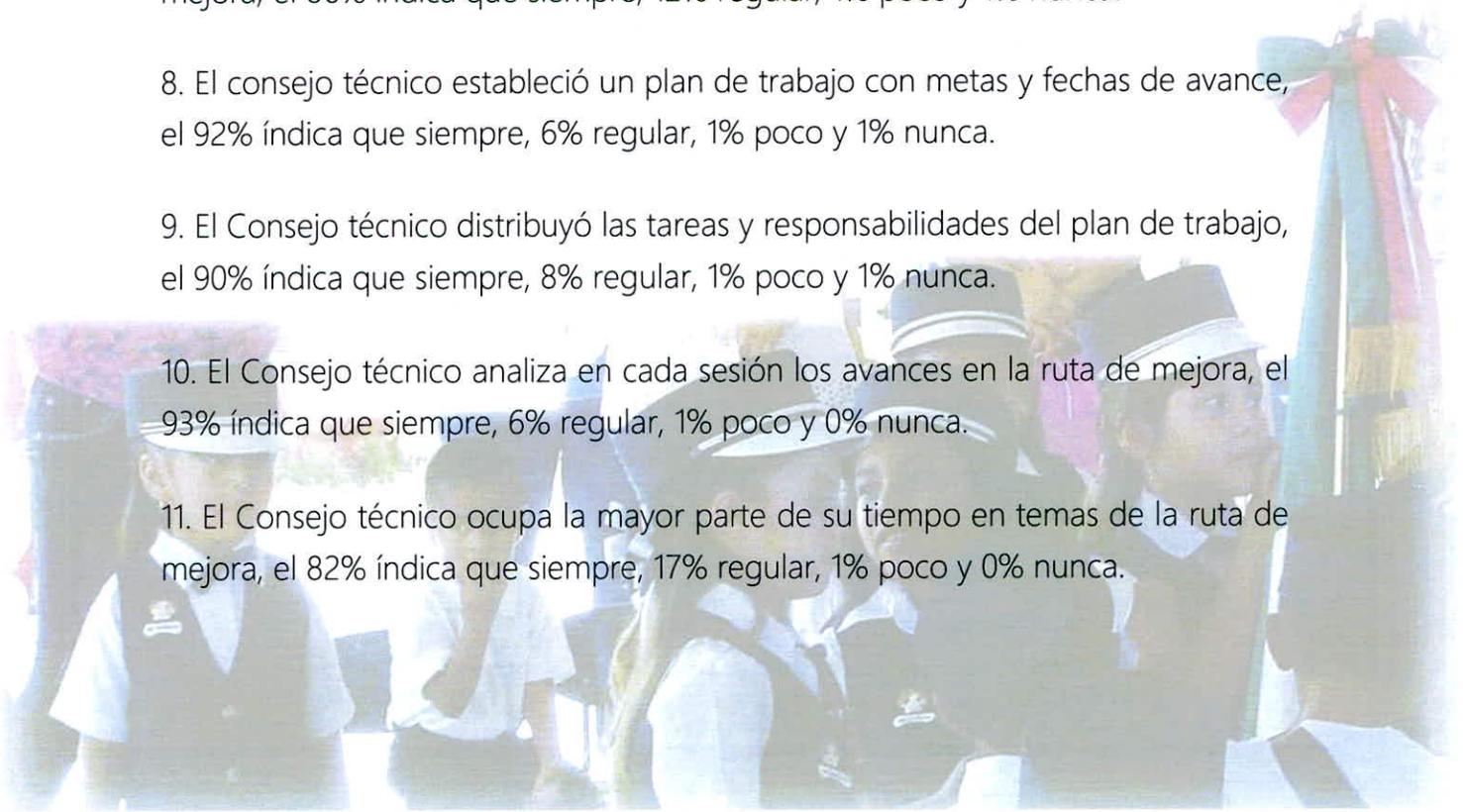
Evaluación y rendición de cuentas, el 70% indica que es mucho, 22% regular 4% poco y 4% nada.

Asimismo, como parte de la evaluación que se realiza a la operación del PRE, se hace necesario conocer cómo funcionan algunos aspectos de la vida escolar en el ciclo escolar anterior, indicando con qué frecuencia se presentaron las siguientes situaciones:





1. Los maestros han participado activamente en la ruta de mejora, el 92% indica que siempre, 7% regular, ningún maestro señala poco y 1% nunca.
2. Los maestros están unidos para alcanzar las metas de la ruta de mejora, el 80% indica que siempre, 18% regular, 2% poco y 0% nunca.
3. Los maestros están al pendiente de los avances en la ruta de mejora, el 74% indica que siempre, 22% regular, 4% poco y 0% nunca.
4. Los maestros discuten entre sí opciones para avanzar en la ruta de mejora, el 87% indica que siempre, 9% regular, 2% poco y 2% nunca.
5. Los maestros colaboran unos con otros para lograr las metas establecidas, el 76% indica que siempre, 21% regular, 2% poco y 1% nunca.
6. Los maestros tienen claro el papel de padres de familia en la ruta de mejora, el 83% indica que siempre, 13% regular, 2% poco y 2% nunca.
7. El Consejo Técnico estableció objetivos concretos en las 4 áreas de la ruta de mejora, el 86% indica que siempre, 12% regular, 1% poco y 1% nunca.
8. El consejo técnico estableció un plan de trabajo con metas y fechas de avance, el 92% indica que siempre, 6% regular, 1% poco y 1% nunca.
9. El Consejo técnico distribuyó las tareas y responsabilidades del plan de trabajo, el 90% indica que siempre, 8% regular, 1% poco y 1% nunca.
10. El Consejo técnico analiza en cada sesión los avances en la ruta de mejora, el 93% indica que siempre, 6% regular, 1% poco y 0% nunca.
11. El Consejo técnico ocupa la mayor parte de su tiempo en temas de la ruta de mejora, el 82% indica que siempre, 17% regular, 1% poco y 0% nunca.





12. El Consejo técnico discute como involucrar a los padres de familia en la ruta de mejora, el 83% indica que siempre, 15% regular, 1% poco y 1% nunca.

13. La dirección supervisa el avance en las metas de la ruta de mejora, el 93% indica que siempre, 5% regular, 2% poco y 1% nunca.

14. La dirección propone ajustes cuando hay retrasos o imprevistos en el plan, el 83% indica que siempre, 12% regular, 3% poco y 2% nunca.

15. La dirección involucra a la comunidad escolar en las distintas actividades, el 76% indica que siempre, 19% regular, 4% poco y 1% nunca.

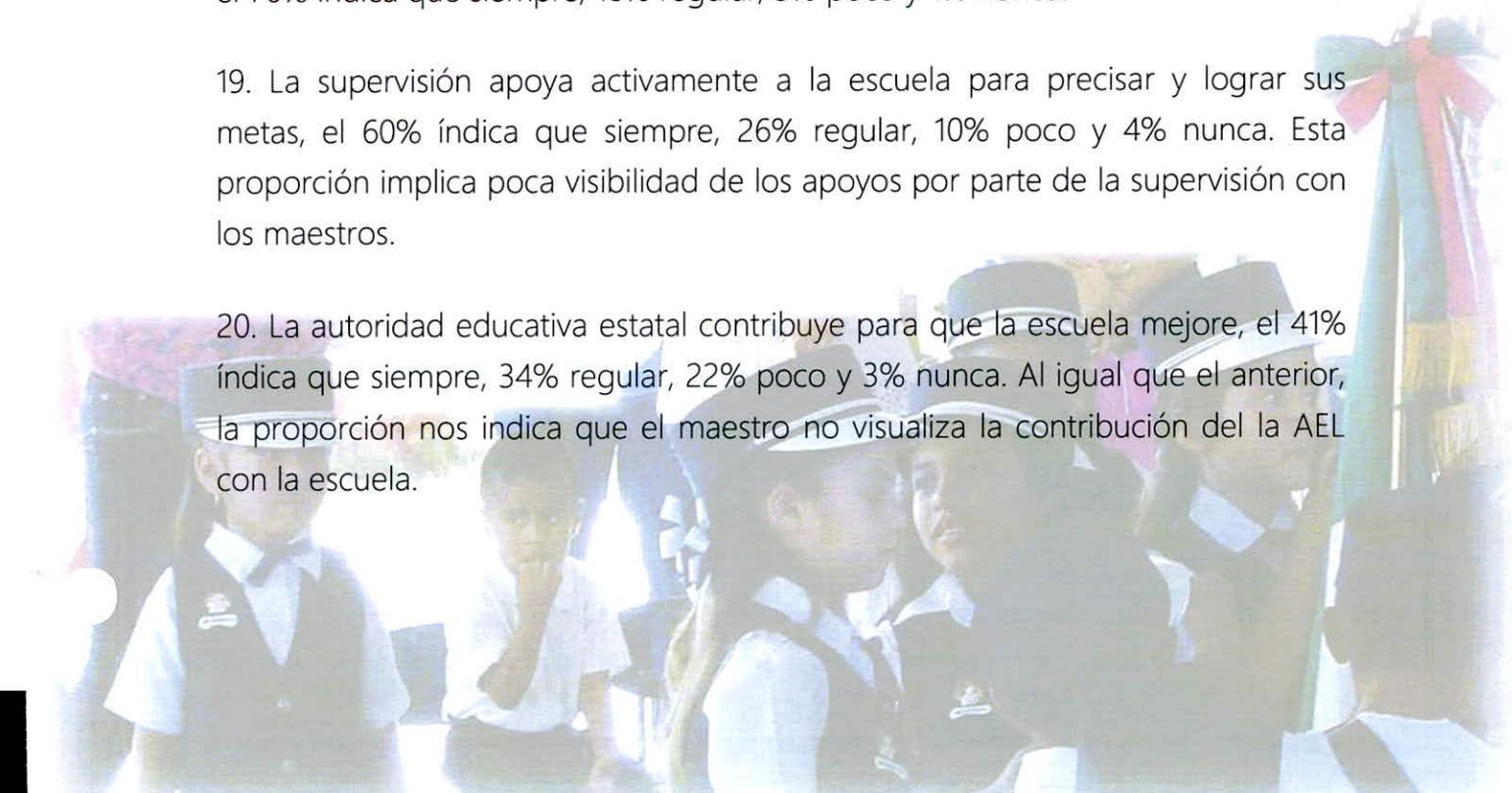
16. La dirección toma en cuenta la opinión y sugerencia de la comunidad escolar, el 72% indica que siempre, 22% regular, 4% poco y 2% nunca.

17. La dirección tiene mecanismos para saber lo que está pasando en la escuela, el 81% indica que siempre, 16% regular, 2% poco y 1% nunca.

18. La dirección promueve activamente la participación de los padres de familia, el 76% indica que siempre, 18% regular, 5% poco y 1% nunca.

19. La supervisión apoya activamente a la escuela para precisar y lograr sus metas, el 60% indica que siempre, 26% regular, 10% poco y 4% nunca. Esta proporción implica poca visibilidad de los apoyos por parte de la supervisión con los maestros.

20. La autoridad educativa estatal contribuye para que la escuela mejore, el 41% indica que siempre, 34% regular, 22% poco y 3% nunca. Al igual que el anterior, la proporción nos indica que el maestro no visualiza la contribución de la AEL con la escuela.





21. Los padres de familia están informados sobre las metas en la ruta de mejora, el 67% indica que siempre, 26% regular, 4% poco y 3% nunca.

22. Los padres de familia son tomados en cuenta, se les pide opiniones y propuestas, el 62% indica que siempre, 26% regular, 8% poco y 4% nunca.

23. Los padres de familia saben lo que se espera de ellos para mejorar la escuela, el 69% indica que siempre, 24% regular, 6% poco y 1% nunca.

24. Los padres de familia participan activamente para lograr las mejoras, el 35% indica que siempre, 37% regular, 25% poco y 3% nunca Este datos es el que establece la mayor diferencia entre lo esperado y lo encontrado, lo que implica una participación poco activa en el caso de los padres de familia.

25. La comunidad escolar se siente unida en un propósito común, el 57% indica que siempre, 32% regular, 9% poco y 2% nunca.

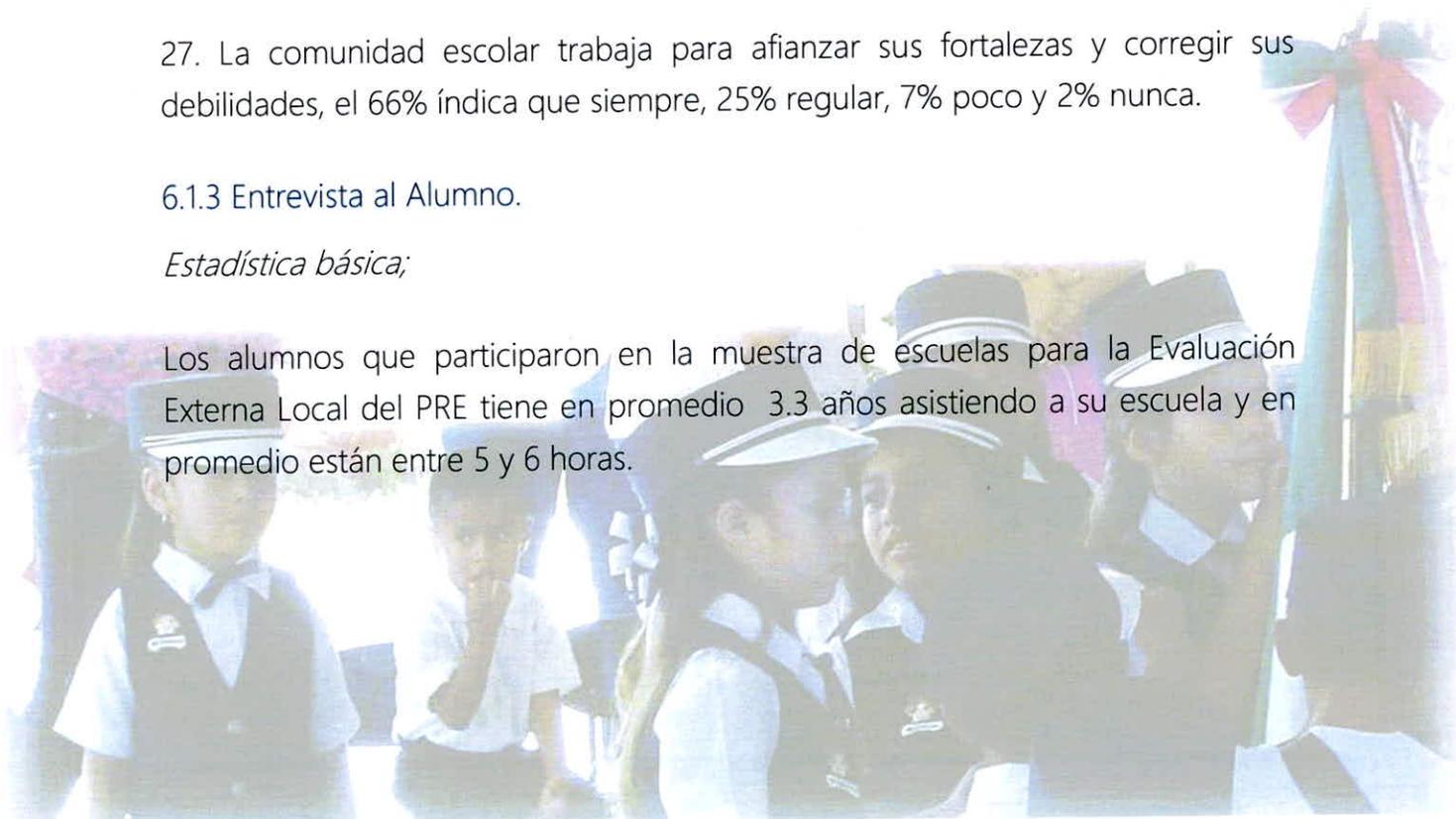
26. La comunidad escolar conoce sus fortaleza y debilidades, el 64% indica que siempre, 28% regular, 6% poco y 2% nunca.

27. La comunidad escolar trabaja para afianzar sus fortalezas y corregir sus debilidades, el 66% indica que siempre, 25% regular, 7% poco y 2% nunca.

### 6.1.3 Entrevista al Alumno.

#### *Estadística básica;*

Los alumnos que participaron en la muestra de escuelas para la Evaluación Externa Local del PRE tiene en promedio 3.3 años asistiendo a su escuela y en promedio están entre 5 y 6 horas.





---

*Normalidad mínima;*

A la pregunta de si todos los grupos tienen maestro, el 92% de los alumnos entrevistados dijeron que sí y el 8% dijeron que no.

En cuanto a la puntualidad para iniciar las clases, los alumnos indicaron que el 49% inicia siempre puntual, el 34% casi siempre, el 15% algunas veces y el 2% la suma de nunca y casi nunca.

A la pregunta de si el maestro asiste regularmente a clases, los alumnos indicaron que el 62% siempre asiste, el 31% casi siempre, el 6% algunas veces y el 1% la suma de nunca y casi nunca.

Asimismo, se cuestionó si durante la clase, el maestro ocupa todas las horas de la jornada escolar en actividades académicas, los alumnos indicaron que el 61% siempre ocupa todas las horas en la jornada escolar, el 28% casi siempre, el 7% algunas veces y el 4% la suma de nunca y casi nunca.

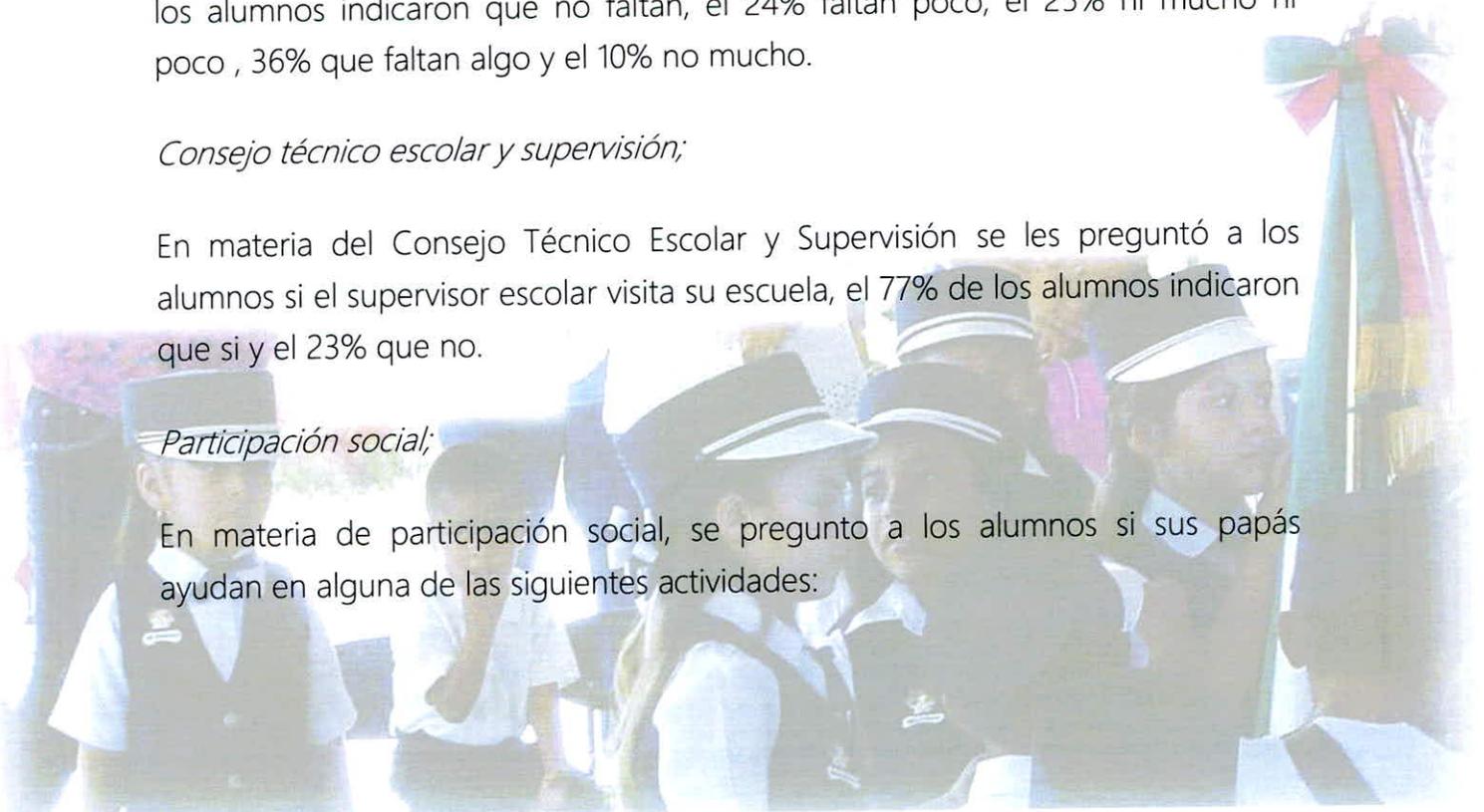
Y finalmente se les preguntó qué tanto faltan tus compañeros a clase, el 5% de los alumnos indicaron que no faltan, el 24% faltan poco, el 25% ni mucho ni poco, 36% que faltan algo y el 10% no mucho.

*Consejo técnico escolar y supervisión;*

En materia del Consejo Técnico Escolar y Supervisión se les preguntó a los alumnos si el supervisor escolar visita su escuela, el 77% de los alumnos indicaron que sí y el 23% que no.

*Participación social;*

En materia de participación social, se preguntó a los alumnos si sus papás ayudan en alguna de las siguientes actividades:





1. En el cuidado y mantenimiento de la escuela, el 57% de los alumnos dijeron que si y el 43% que no.
2. Conseguir apoyos por ejemplo materiales educativos, becas. En este caso el 38% dijeron que si y el 62% que no.
3. Construcción de ambientes seguros, el 42% contestaron que si y el 58% que no.
4. Desarrollar actividades culturales, el 61% dijeron que si y el 39% que no.

La otra actividad que denotaron con mayor frecuencia los alumno fue la asistencia a reuniones por parte de sus padres.

#### *Infraestructura;*

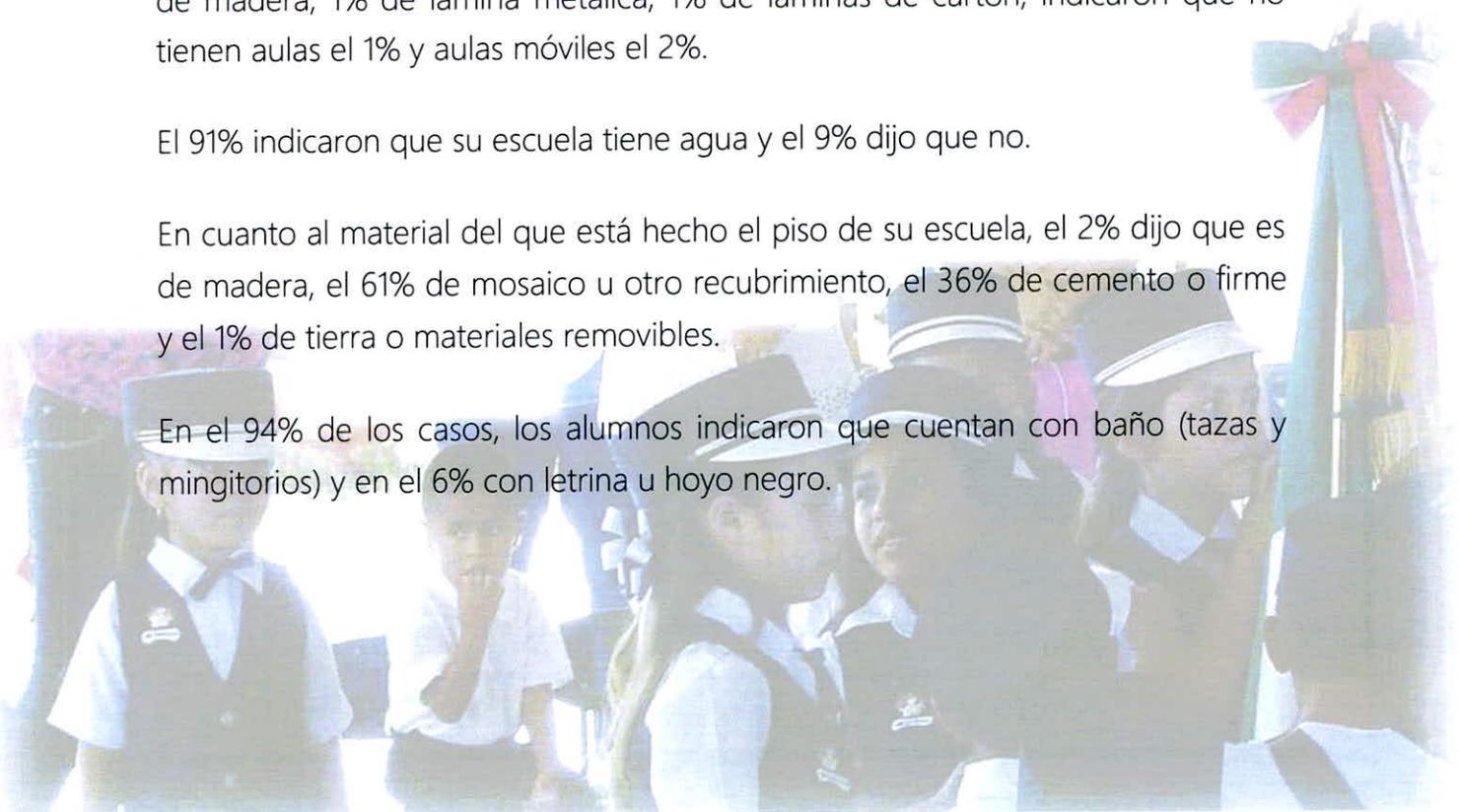
56

En materia de infraestructura, la percepción que tienen los alumnos que contestaron el instrumento en cuanto a el material con el que están hechas las aulas en su escuela, el 85% de los alumnos indican que es de cemento, el 10% de madera, 1% de lámina metálica, 1% de láminas de cartón, indicaron que no tienen aulas el 1% y aulas móviles el 2%.

El 91% indicaron que su escuela tiene agua y el 9% dijo que no.

En cuanto al material del que está hecho el piso de su escuela, el 2% dijo que es de madera, el 61% de mosaico u otro recubrimiento, el 36% de cemento o firme y el 1% de tierra o materiales removibles.

En el 94% de los casos, los alumnos indicaron que cuentan con baño (tazas y mingitorios) y en el 6% con letrina u hoyo negro.





En las aulas, el 98% tienen pizarrón o pintarrón, disponen de un mueble para sentarse en el salón de clase, disponen de un mueble adecuado para apoyarse, escribir y dibujar.

El 93% de las aulas cuentan con un escritorio para el maestro y en el 94% se tiene una silla para el maestro.

En cuanto a la identificación de la mayor necesidad de la escuela, las respuestas van desde baños, computadoras, casilleros, camiones, canchas etc.

#### *Materiales didácticos;*

En el aspecto asociado al material didáctico, los alumnos manifestaron que el 99% de ellos recibió los libros de texto gratuitos, el 91% desde el inicio del ciclo escolar y el 94% de los estudiantes consideran que se aprovecha adecuadamente el tiempo en actividades académicas.

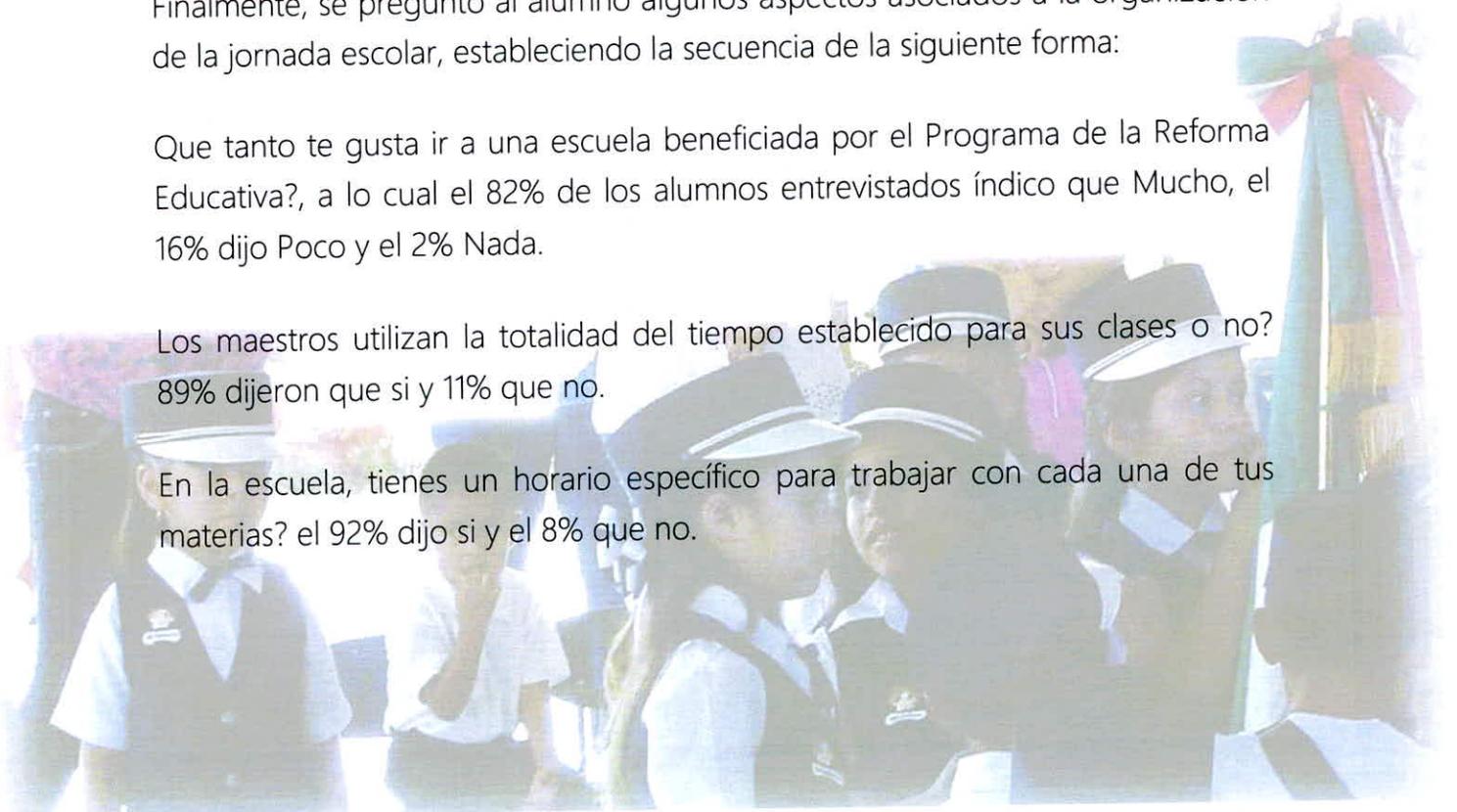
#### *Organización de la jornada escolar;*

Finalmente, se preguntó al alumno algunos aspectos asociados a la organización de la jornada escolar, estableciendo la secuencia de la siguiente forma:

Que tanto te gusta ir a una escuela beneficiada por el Programa de la Reforma Educativa?, a lo cual el 82% de los alumnos entrevistados indicó que Mucho, el 16% dijo Poco y el 2% Nada.

Los maestros utilizan la totalidad del tiempo establecido para sus clases o no? 89% dijeron que si y 11% que no.

En la escuela, tienes un horario específico para trabajar con cada una de tus materias? el 92% dijo si y el 8% que no.





En tu escuela te hacen exámenes para evaluar tu aprendizaje? el 92% dijo si y el 8% que no.

#### 6.1.4 Entrevista al padre de familia.

##### *Estadística básica;*

En promedio cada padre entrevistado tiene 1.3 hijos en la escuela parte de la muestra para el procesos de evaluación, en el 66% los padres declararon sus hijos están en el turno matutino, 17% en el vespertino , 14% en escuela de tiempo completo y 3% en Jornada ampliada.

Por grado escolar, los padres representan una población escolar de 384 alumnos de los cuales el 22% están en primer año, 21% en segundo, 34% en tercero, 8% en cuarto, 7% en quinto y 8% en sexto.

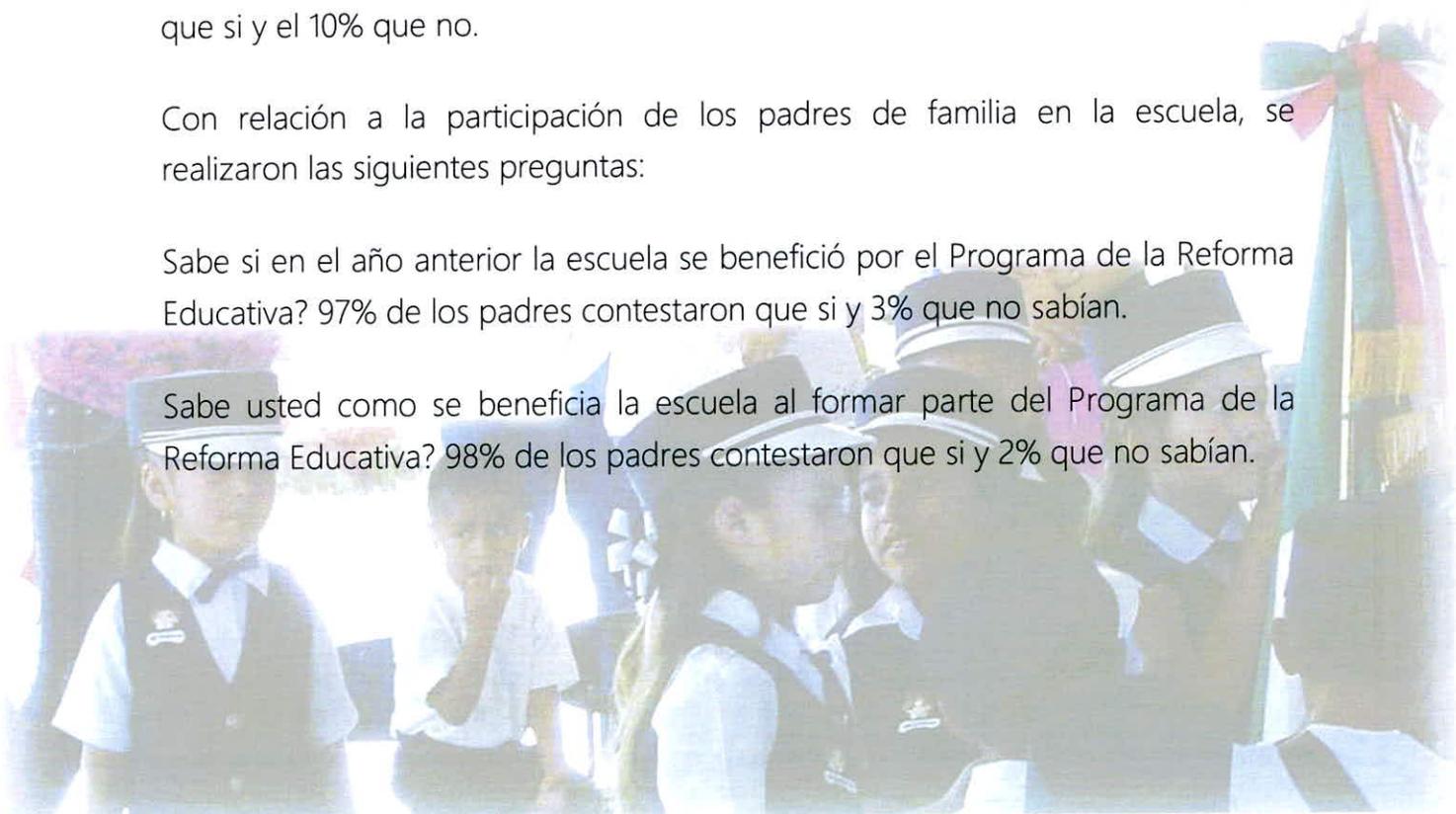
##### *Con relación a la participación de los padres de familia;*

A la pregunta expresa de si el padre de familia sabe si la escuela participa en el Programa de la Reforma Educativa, el 90% de los padres entrevistados dijeron que si y el 10% que no.

Con relación a la participación de los padres de familia en la escuela, se realizaron las siguientes preguntas:

Sabe si en el año anterior la escuela se benefició por el Programa de la Reforma Educativa? 97% de los padres contestaron que si y 3% que no sabían.

Sabe usted como se beneficia la escuela al formar parte del Programa de la Reforma Educativa? 98% de los padres contestaron que si y 2% que no sabían.





Participó usted en el análisis sobre qué problemática debe atenderse con el recurso que este Programa provee a la escuela? 96% de los padres contestaron que si y 4% que no habían participado.

Participó usted en la decisión final acerca de cómo invertir el recurso? 93% de los padres contestaron que si y 7% que no habían participado.

Está usted de acuerdo en cómo se va a invertir el recurso? 99% de los padres contestaron que si y 1% que no estaban de acuerdo.

En su opinión, ¿los recursos se invertirán en aspectos que están incluidos en la ruta de mejora de la escuela? 98% de los padres contestaron que si están incluidos en la ruta de mejora de la escuela y 2% que no.

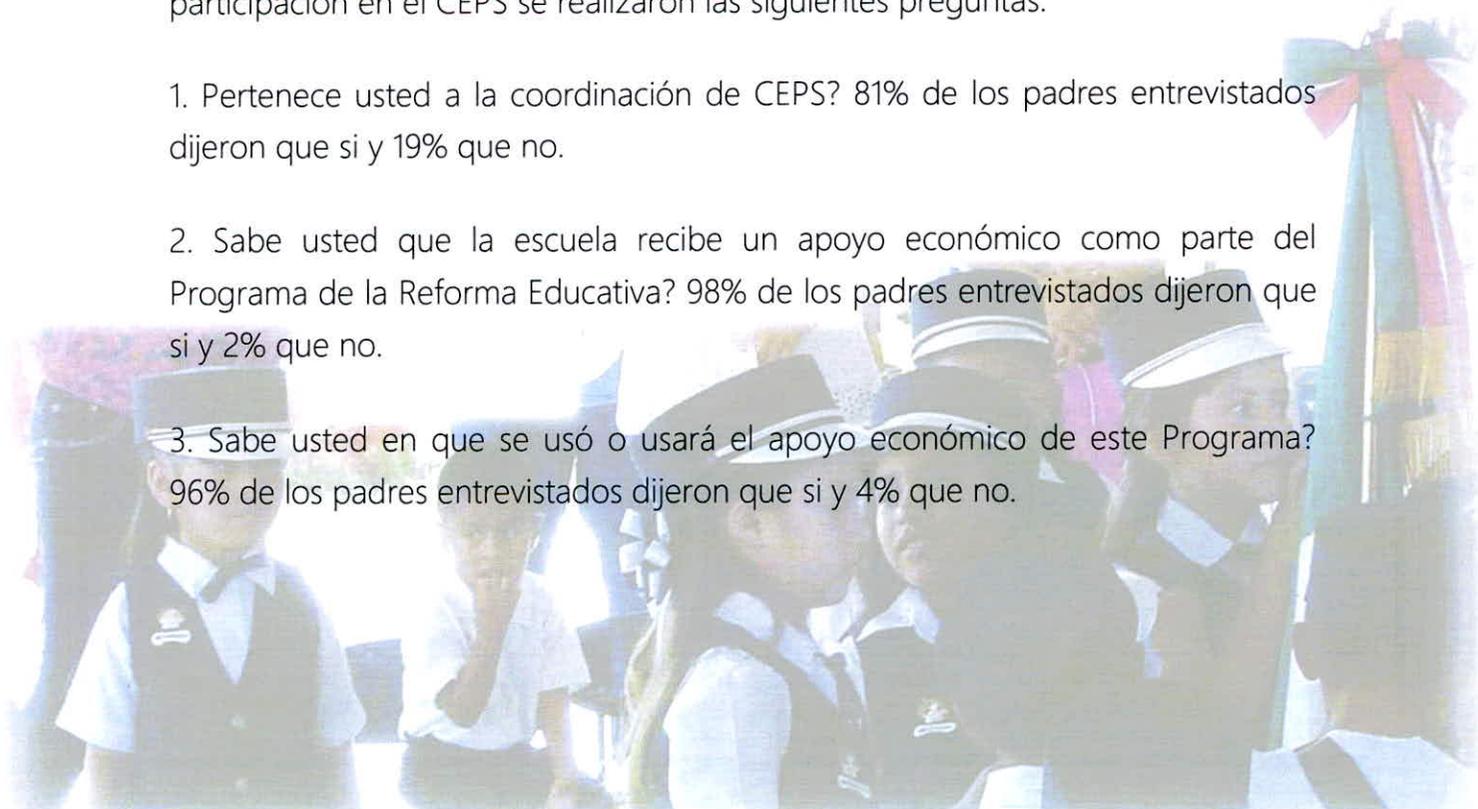
Participa usted en reuniones para dar seguimiento a los acuerdos relativos al uso de los recursos? 95% de los padres contestaron que si participan y 5% que no participan.

Como una medida para reforzar la respuesta de los padres, respecto a su participación en el CEPS se realizaron las siguientes preguntas:

1. Pertenece usted a la coordinación de CEPS? 81% de los padres entrevistados dijeron que si y 19% que no.

2. Sabe usted que la escuela recibe un apoyo económico como parte del Programa de la Reforma Educativa? 98% de los padres entrevistados dijeron que si y 2% que no.

3. Sabe usted en que se usó o usará el apoyo económico de este Programa? 96% de los padres entrevistados dijeron que si y 4% que no.





4. Está usted de acuerdo con la decisión de cómo usar este apoyo económico? 99% de los padres entrevistados dijeron que si y 1% que no.

5. Ha sido llamado por la escuela para alguna reunión de información sobre el Programa? 96% de los padres entrevistados dijeron que si y 4% que no.

6. Ha asistido a alguna reunión de información sobre el programa? 93% de los padres entrevistados dijeron que si y 7% que no.

7. En este ciclo escolar, ¿ha colaborado en jornadas de limpieza y mantenimiento de la escuela? 94% de los padres entrevistados dijeron que si y 6% que no.

Finalmente se les solicitó su opinión de los padres de familia, indicando en qué medida considera que hubo mejoras en el ciclo escolar anterior?

1. La escuela realizó mejoras en sus instalaciones. El 73% de los padres dijeron mucho, el 20% Regular, el 5% Poco y 2% Nada.

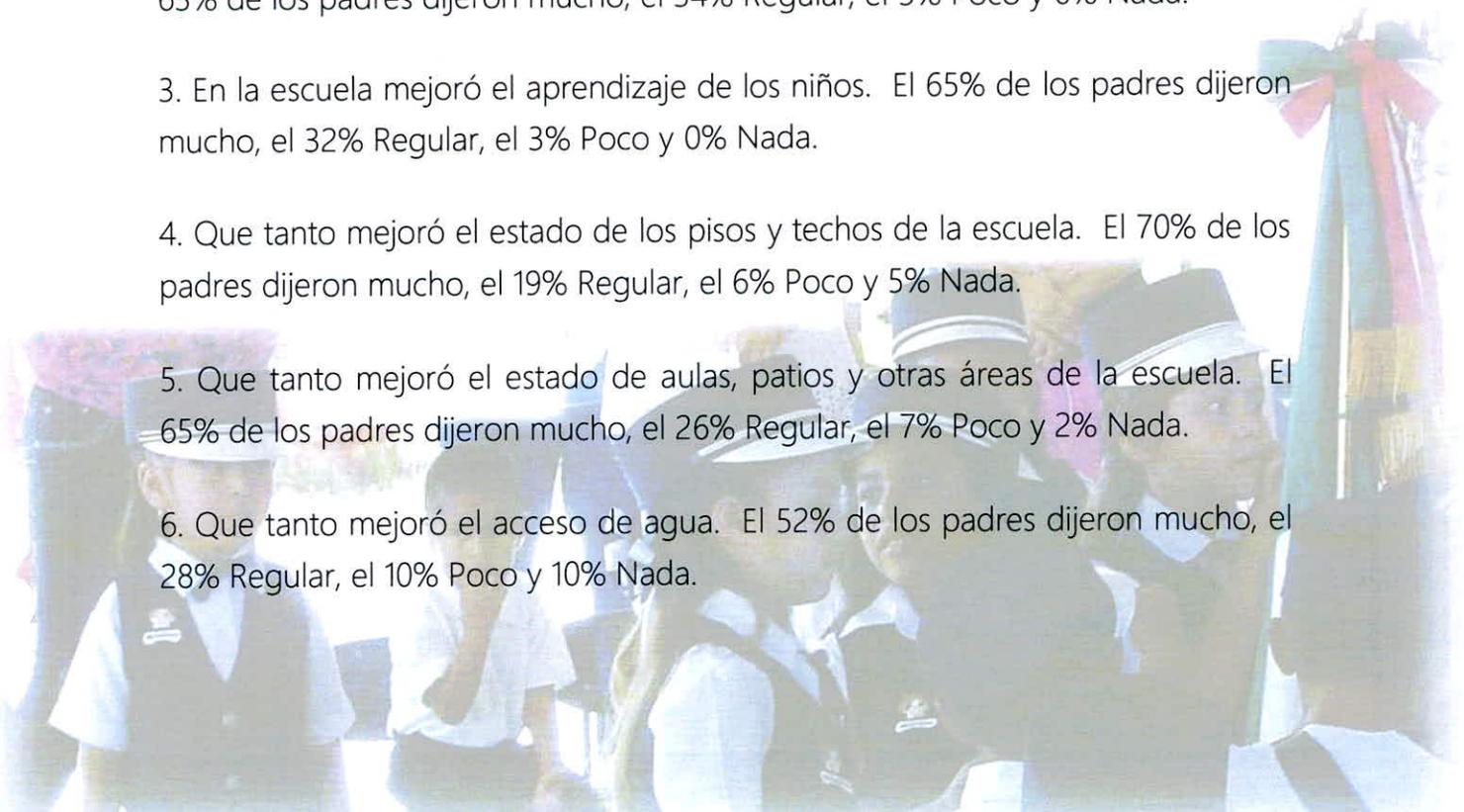
2. En la escuela mejoró la atención que los maestros ponen a los alumnos. El 63% de los padres dijeron mucho, el 34% Regular, el 3% Poco y 0% Nada.

3. En la escuela mejoró el aprendizaje de los niños. El 65% de los padres dijeron mucho, el 32% Regular, el 3% Poco y 0% Nada.

4. Que tanto mejoró el estado de los pisos y techos de la escuela. El 70% de los padres dijeron mucho, el 19% Regular, el 6% Poco y 5% Nada.

5. Que tanto mejoró el estado de aulas, patios y otras áreas de la escuela. El 65% de los padres dijeron mucho, el 26% Regular, el 7% Poco y 2% Nada.

6. Que tanto mejoró el acceso de agua. El 52% de los padres dijeron mucho, el 28% Regular, el 10% Poco y 10% Nada.





7. Que tanto mejoró el estado de los baños. El 61% dijo que mucho, el 23% regular, 11% poco y 5% nada.

8. Que tanto mejoró el mobiliario de las aulas. El 53% de los padres dijeron mucho, el 31% Regular, el 8% Poco y 8% Nada.

9. Mejoró el material educativo para que los niños aprendan. El 60% de los padres dijeron mucho, el 31% Regular, el 7% Poco y 2% Nada.

10. Hubo mejoras en equipo de computo y/o tecnologías de la información. El 48% de los padres dijeron mucho, el 30% Regular, el 9% Poco y 13% Nada.

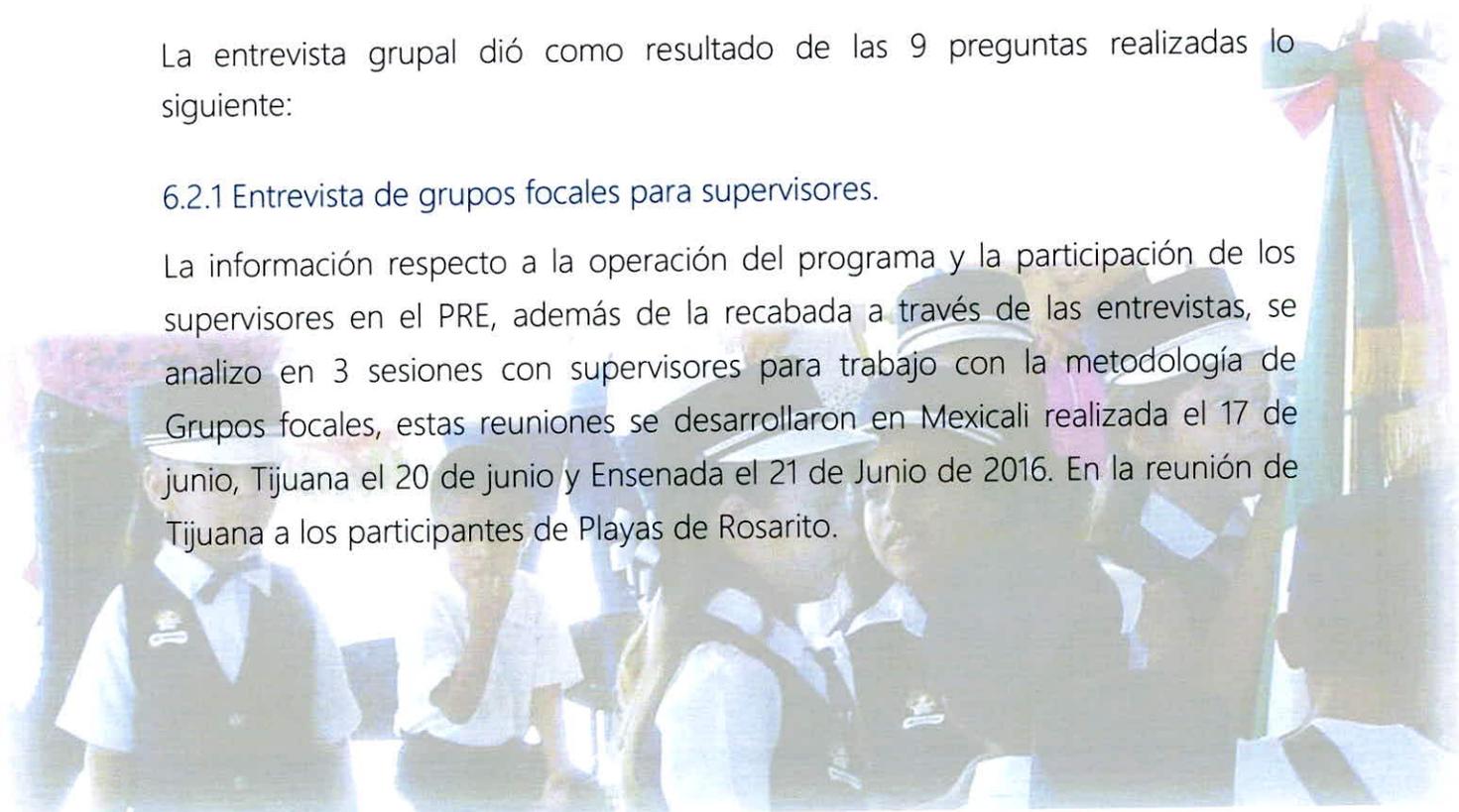
## 6.2 Entrevista de grupos focales para supervisores.

La información respecto a la operación del programa y la participación de los supervisores en el PRE, además de la recabada a través de las entrevistas, se analizó en 3 sesiones con supervisores para trabajo con la metodología de Grupos focales, estas reuniones se desarrollaron en Ensenada, Mexicali y Tijuana, integrando en la reunión de Tijuana a los participantes de Playas de Rosarito.

La entrevista grupal dió como resultado de las 9 preguntas realizadas lo siguiente:

### 6.2.1 Entrevista de grupos focales para supervisores.

La información respecto a la operación del programa y la participación de los supervisores en el PRE, además de la recabada a través de las entrevistas, se analizó en 3 sesiones con supervisores para trabajo con la metodología de Grupos focales, estas reuniones se desarrollaron en Mexicali realizada el 17 de junio, Tijuana el 20 de junio y Ensenada el 21 de Junio de 2016. En la reunión de Tijuana a los participantes de Playas de Rosarito.





La entrevista grupal dio como resultado de las 9 preguntas realizadas lo siguiente:

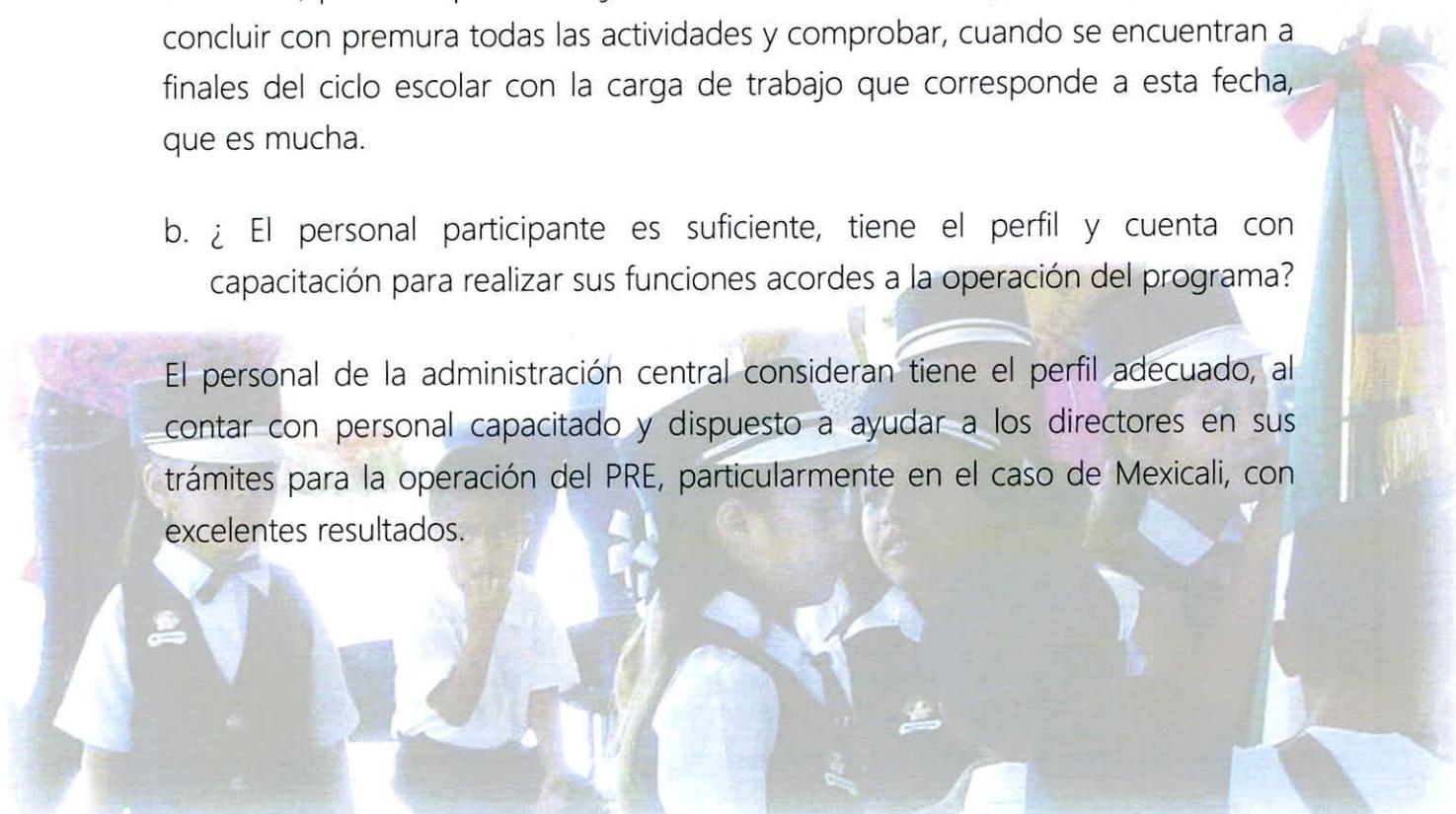
- a. ¿El tiempo en que se realiza cada proceso ha sido el adecuado y acorde a lo planificado?

Si bien existió una reunión inicial para dar a conocer el programa, fue a los Directores de las Escuelas que se hizo la invitación, y en consecuencia la comunicación en forma institucional no se dio a conocer en forma abierta. El proceso de planeación se ajusta a un calendario el cual no se cumple, faltó la precisión de las entregas, como por ejemplo en que ventanilla se entrega la documentación. En términos generales se considera que existe un exceso de trámites que obstaculiza la operación por cuestiones burocráticas, dejando el sentimiento de que las cosas fluyen a pesar de todo.

En este mismo sentido, el proceso de contratación y compromiso con proveedores requiere de cumplir con el calendario de entregas, en todos los casos, el recurso llegó en abril y mayo, cuando debería haber llegado en diciembre, para comprobar en junio. La situación actual implica una presión por concluir con premura todas las actividades y comprobar, cuando se encuentran a finales del ciclo escolar con la carga de trabajo que corresponde a esta fecha, que es mucha.

- b. ¿ El personal participante es suficiente, tiene el perfil y cuenta con capacitación para realizar sus funciones acordes a la operación del programa?

El personal de la administración central consideran tiene el perfil adecuado, al contar con personal capacitado y dispuesto a ayudar a los directores en sus trámites para la operación del PRE, particularmente en el caso de Mexicali, con excelentes resultados.





En el caso de Tijuana y Ensenada, el personal del área de Normatividad tienen los conocimientos y la disposición, sin embargo hace falta personal para atender en Campo, no tuvieron el apoyo suficiente en el componente 2 durante el ciclo escolar, son demasiadas obras y poco personal en la zona costa.

Asimismo, los supervisores consideran deben estar más enterados y ser ellos, quienes lleven la información a las escuelas. También consideran que para las escuelas que están en el PRE, el personal es insuficiente para Ensenada y Tijuana.

Los supervisores consideran que faltan guías de observación específicas para el PRE y cuestionarios enfocados a los objetivos a lograr. También se hace necesario contar con mas información y capacitación sobre el concepto de autonomía de gestión.

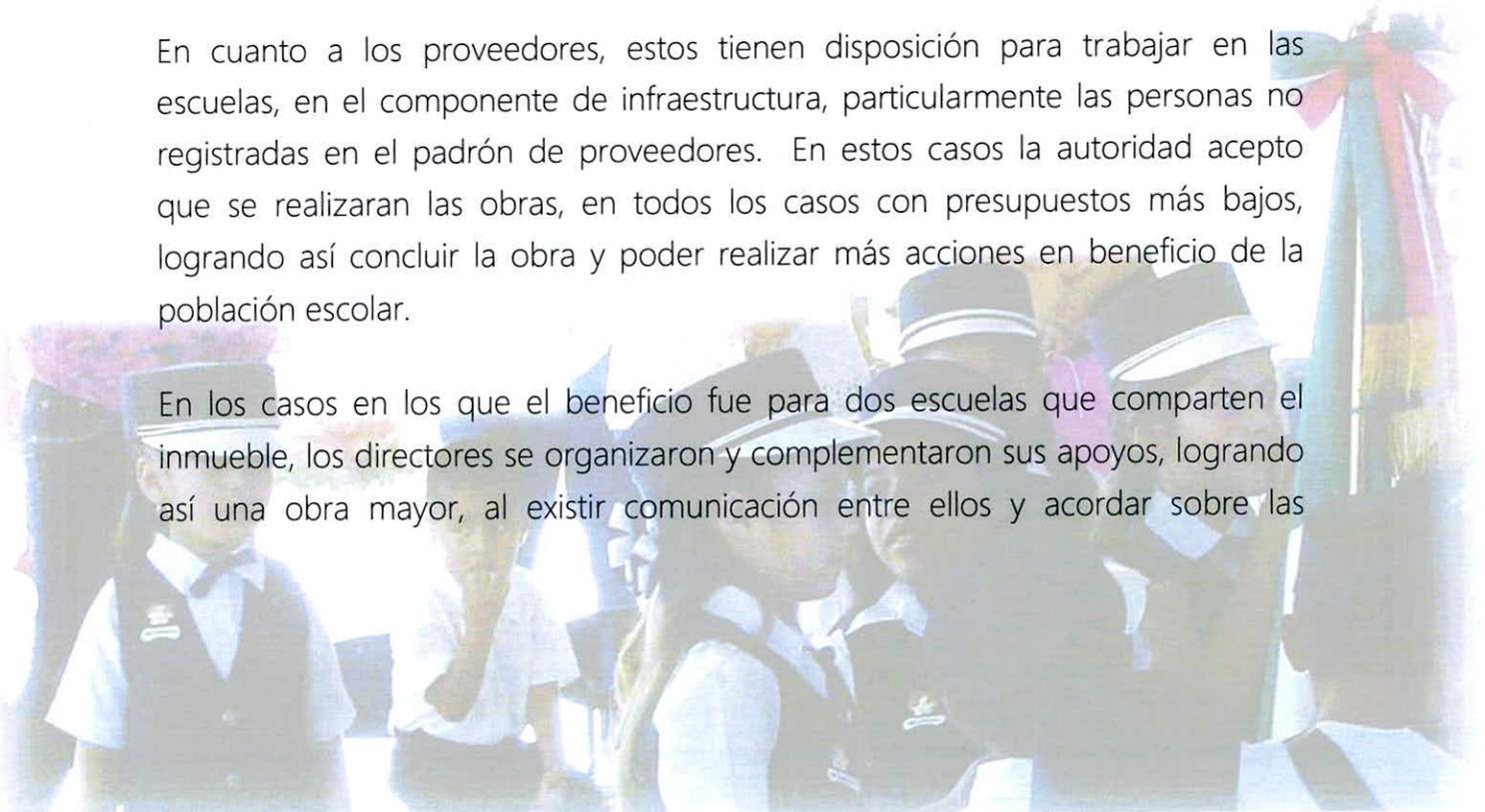
c. ¿ Los recursos financieros son suficientes para la operación del programa?

63

El programa contó con un monto con el cual se inicia la obra y en la mitad del procesos dicho monto no alcanzó para terminar lo planeado. El común denominador es la condición de inició del programa muy tarde.

En cuanto a los proveedores, estos tienen disposición para trabajar en las escuelas, en el componente de infraestructura, particularmente las personas no registradas en el padrón de proveedores. En estos casos la autoridad acepto que se realizaran las obras, en todos los casos con presupuestos más bajos, logrando así concluir la obra y poder realizar más acciones en beneficio de la población escolar.

En los casos en los que el beneficio fue para dos escuelas que comparten el inmueble, los directores se organizaron y complementaron sus apoyos, logrando así una obra mayor, al existir comunicación entre ellos y acordar sobre las





mejor presupuesto asignado les alcance. No sucer

En zonas muy marginadas, el recurso no alcanza para cubrir los costos se incrementan. Hacerlo con ger mejoren los presupuestos si existe la sup

En general el consenso es que el recurso si posibilita hacer la obra completa, depende de que se realice una buena planeación y el apoyo del personal de educación, de esta forma las obras no quedan inconclusas.

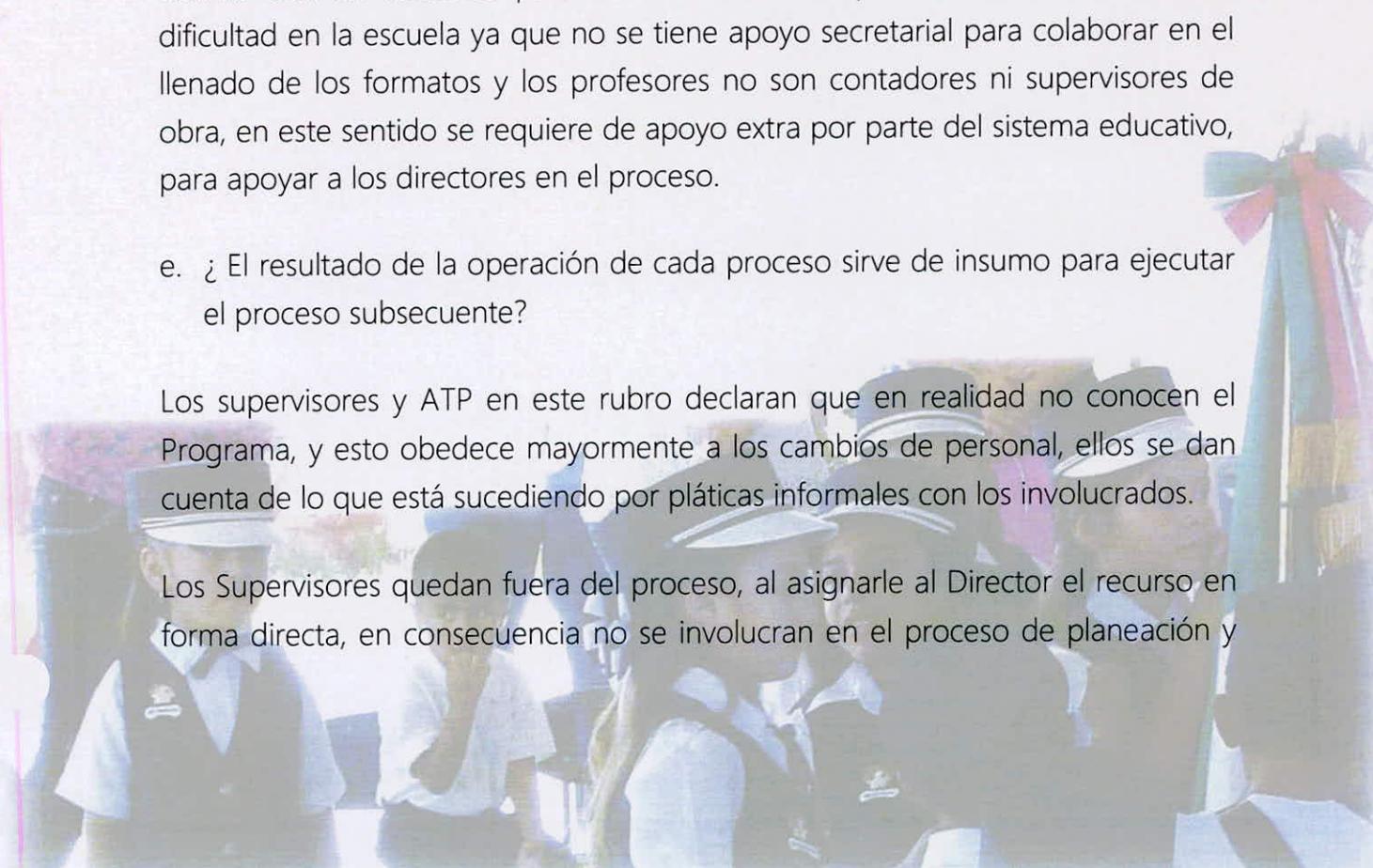
d. ¿ Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo cada proceso?

La respuesta se centro principalmente en la infraestructura, definiendo que si se cuenta con los recursos para llevar a cabo la operación del PRE, se tiene dificultad en la escuela ya que no se tiene apoyo secretarial para colaborar en el llenado de los formatos y los profesores no son contadores ni supervisores de obra, en este sentido se requiere de apoyo extra por parte del sistema educativo, para apoyar a los directores en el proceso.

e. ¿ El resultado de la operación de cada proceso sirve de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?

Los supervisores y ATP en este rubro declaran que en realidad no conocen el Programa, y esto obedece mayormente a los cambios de personal, ellos se dan cuenta de lo que está sucediendo por pláticas informales con los involucrados.

Los Supervisores quedan fuera del proceso, al asignarle al Director el recurso en forma directa, en consecuencia no se involucran en el proceso de planeación y





asignación, haciendo que al momento de la supervisión, ésta no se pueda realizar sino en condiciones de observador.

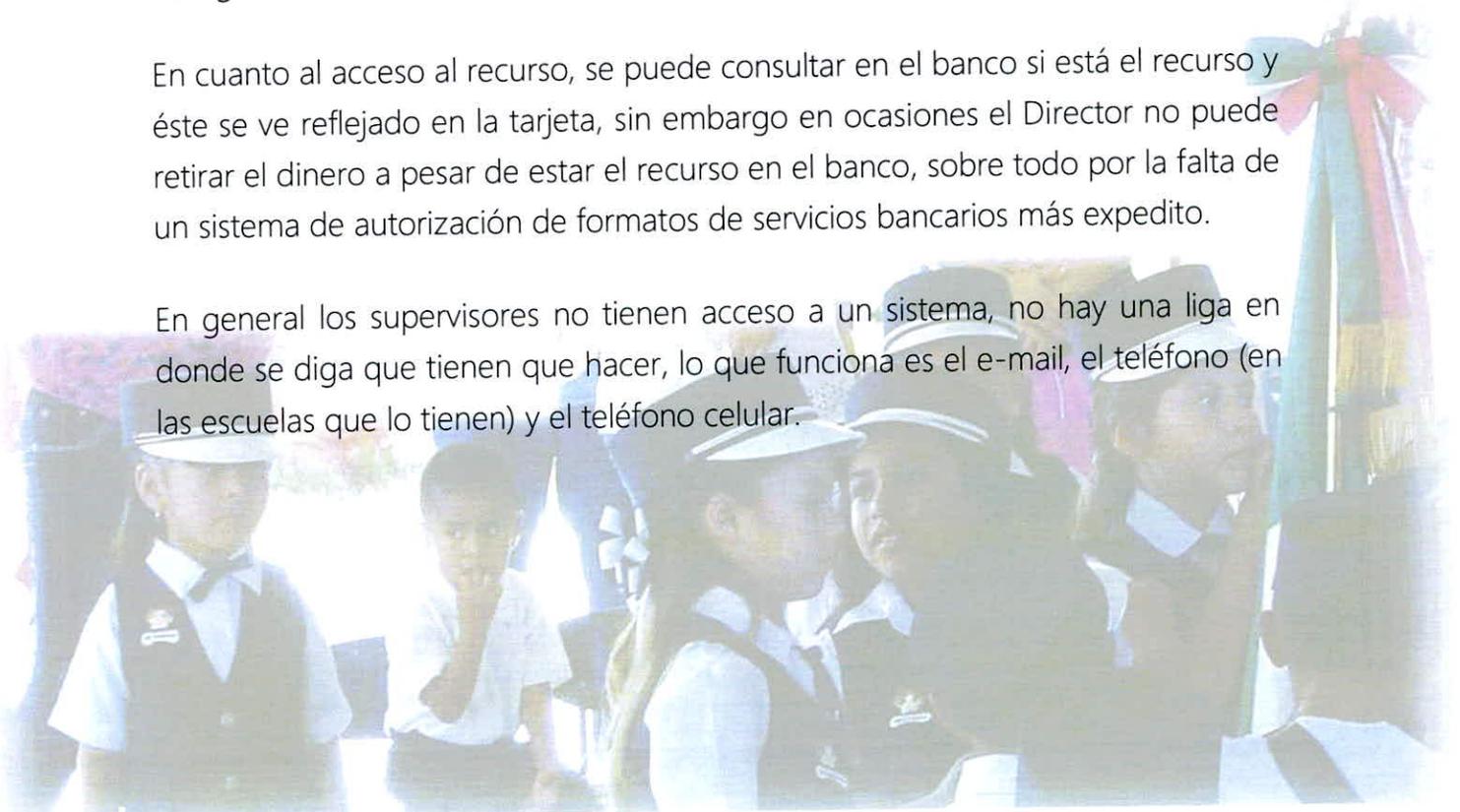
Adicionalmente, el hecho de no conocer si la escuela seguirá en el programa para el año entrante le genera incertidumbre al supervisor escolar, ya que no cuenta con los elementos de antecedente para poder monitorear cuantas escuelas están en los diferentes programas.

- f. ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?

Los supervisores definen como parte de sus sistemas de información al correo electrónico, el cuadernillo del director y las actas de inicio, desarrollo y cierre, con esto pueden dar seguimiento a cada una de las etapas. Todo cambio que se hace a la planeación queda registrado en el acta, la cual puede modificarse siempre, por lo menos hasta antes de concluir la obra. Los directores tienen una carpeta digital en la cual registran los gastos, las evidencias, entre otros, lo que no significa realmente contar con un sistema de información.

En cuanto al acceso al recurso, se puede consultar en el banco si está el recurso y éste se ve reflejado en la tarjeta, sin embargo en ocasiones el Director no puede retirar el dinero a pesar de estar el recurso en el banco, sobre todo por la falta de un sistema de autorización de formatos de servicios bancarios más expedito.

En general los supervisores no tienen acceso a un sistema, no hay una liga en donde se diga que tienen que hacer, lo que funciona es el e-mail, el teléfono (en las escuelas que lo tienen) y el teléfono celular.





g. ¿ La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la operación del programa?

En general, los supervisores reconocen el trabajo del personal de supervisión en Campo por parte del sistema que ayuda a los inspectores y directores de las escuelas beneficiadas con el programa del PRE.

En la delegación de Tijuana, los supervisores mencionan que la comunicación no es adecuada, que existe demasiada burocracia, sobre todo cuando INIFEBC intervino y se volvió más burocrático el proceso.

Se aplicó el descuento por obra mayor a las escuelas, les solicitaron documentación y no les informaron para qué.

Finalmente dicen que existe una buena coordinación y siempre están atentos para ayudarles, pero la carga de trabajo de los muchachos es mucha.

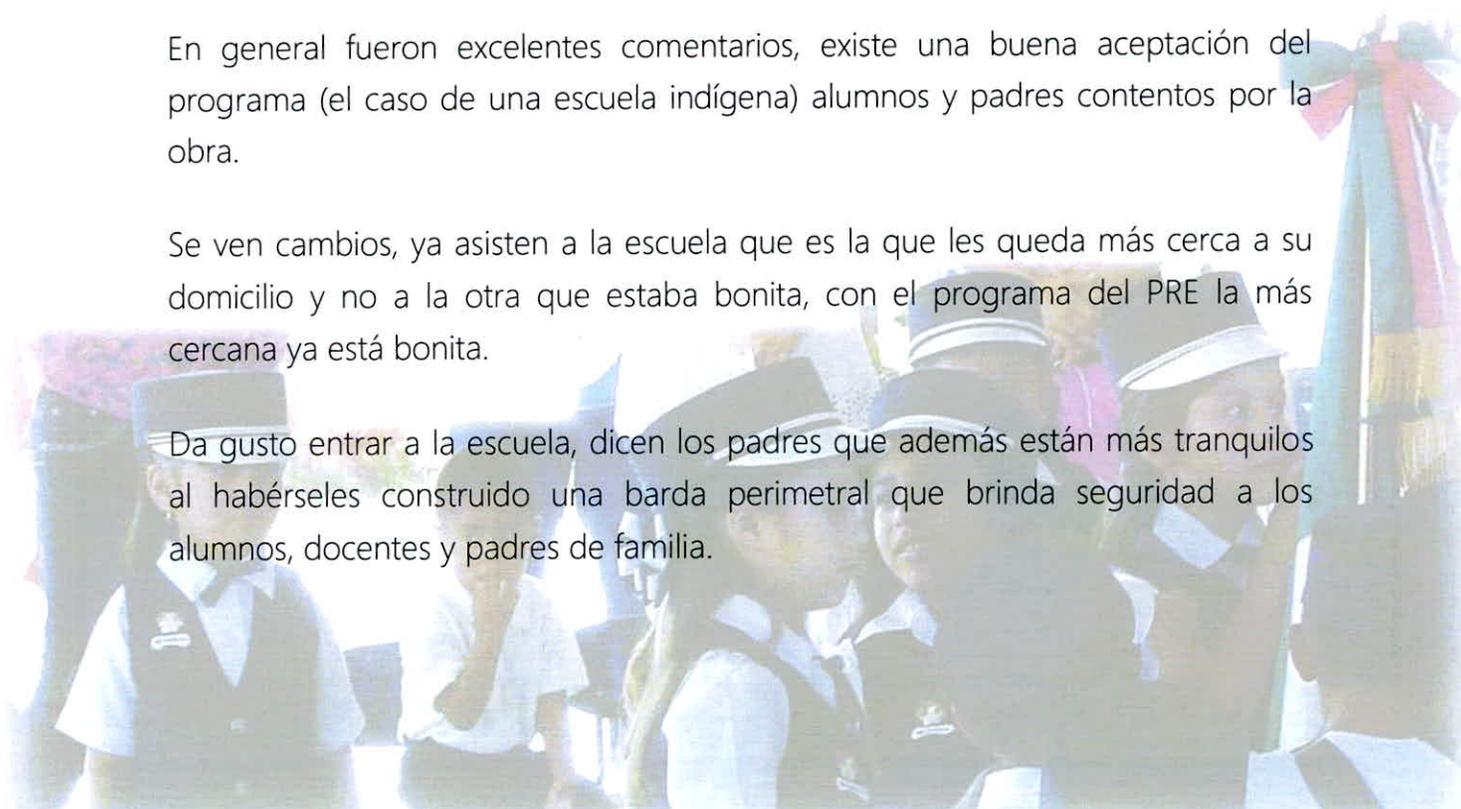
66

h. ¿Cuál es la opinión de los actores (usuarios y/o beneficiarios) sobre la eficiencia y calidad de la operación del programa?

En general fueron excelentes comentarios, existe una buena aceptación del programa (el caso de una escuela indígena) alumnos y padres contentos por la obra.

Se ven cambios, ya asisten a la escuela que es la que les queda más cerca a su domicilio y no a la otra que estaba bonita, con el programa del PRE la más cercana ya está bonita.

Da gusto entrar a la escuela, dicen los padres que además están más tranquilos al haberseles construido una barda perimetral que brinda seguridad a los alumnos, docentes y padres de familia.





La opinión que tienen de los actores por parte de los padres de familia es buena, ellos están contentos con las mejoras en la escuela de sus hijos.

En todos los casos son los comentarios expresados por los actores de manera informal, durante las visitas de los supervisores e inspectores escolares.

- i. ¿ Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que genera el programa de acuerdo a sus objetivos?

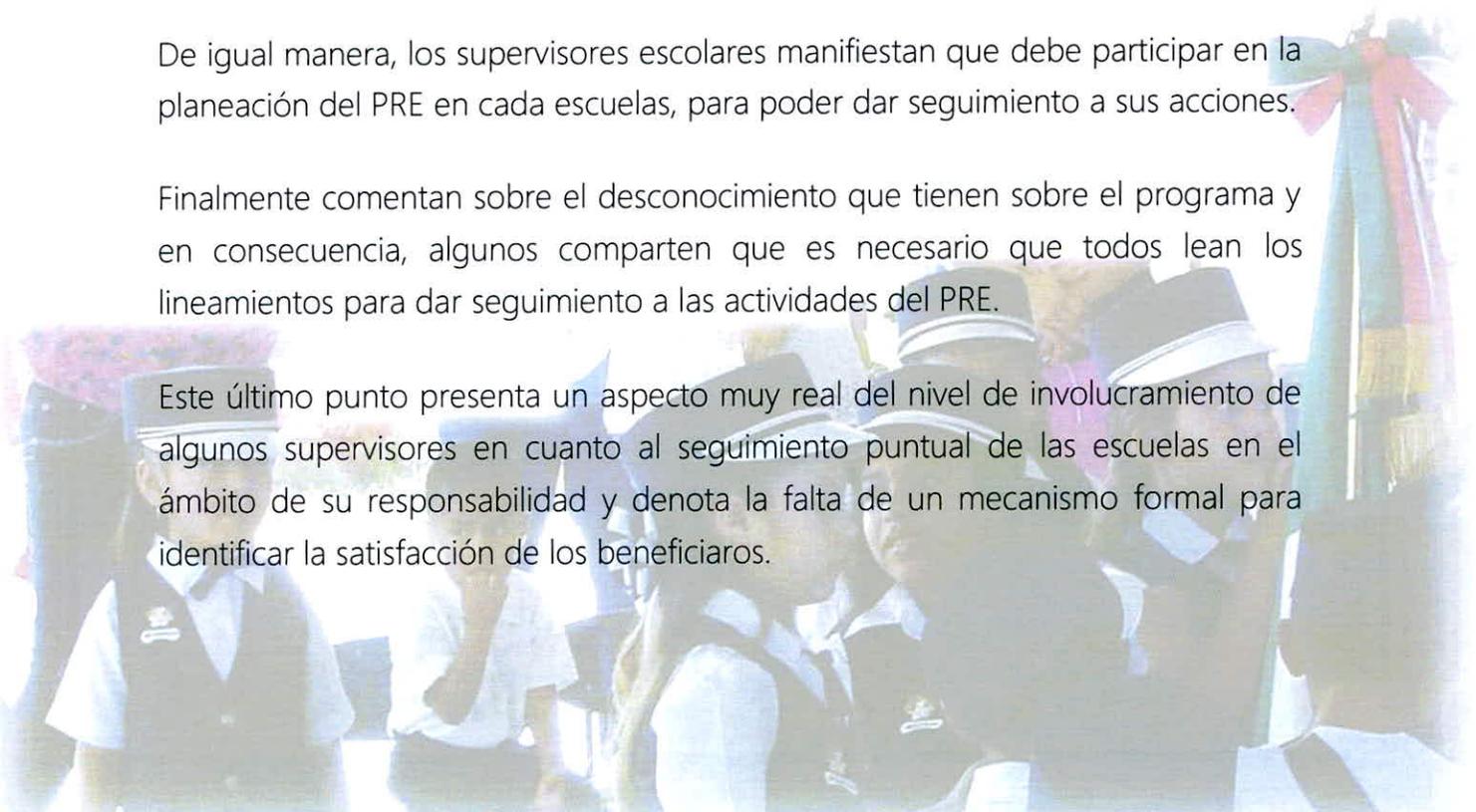
Los supervisores escolares expresan que es a través de las guías de observación durante las visitas de seguimiento a la ruta de mejora establecida, que ellos conocen el nivel de satisfacción de los beneficiarios respecto al programa y que utilizan tres tipos de guías, sin mencionar cuales son.

Asimismo, ellos comentan que se informa a través de los consejos de participación, Acuerdo 716- Rendición de Cuentas, las condiciones de aceptación sobre las acciones desarrolladas vinculadas al Programa y que es allí en donde pueden conocer la opinión de los beneficiarios.

De igual manera, los supervisores escolares manifiestan que debe participar en la planeación del PRE en cada escuelas, para poder dar seguimiento a sus acciones.

Finalmente comentan sobre el desconocimiento que tienen sobre el programa y en consecuencia, algunos comparten que es necesario que todos lean los lineamientos para dar seguimiento a las actividades del PRE.

Este último punto presenta un aspecto muy real del nivel de involucramiento de algunos supervisores en cuanto al seguimiento puntual de las escuelas en el ámbito de su responsabilidad y denota la falta de un mecanismo formal para identificar la satisfacción de los beneficiarios.



### Verificación de la muestra.

El seguimiento de operación del PRE a través de este instrumentos sirvió para validar la información recabada hasta el momento, siendo los resultados de la muestra el impacto de las acciones, observada desde la perspectiva de una muestra de directores participando en el PRE:

a. Como siente que se ha desarrollado el Programa de la Reforma Educativa?

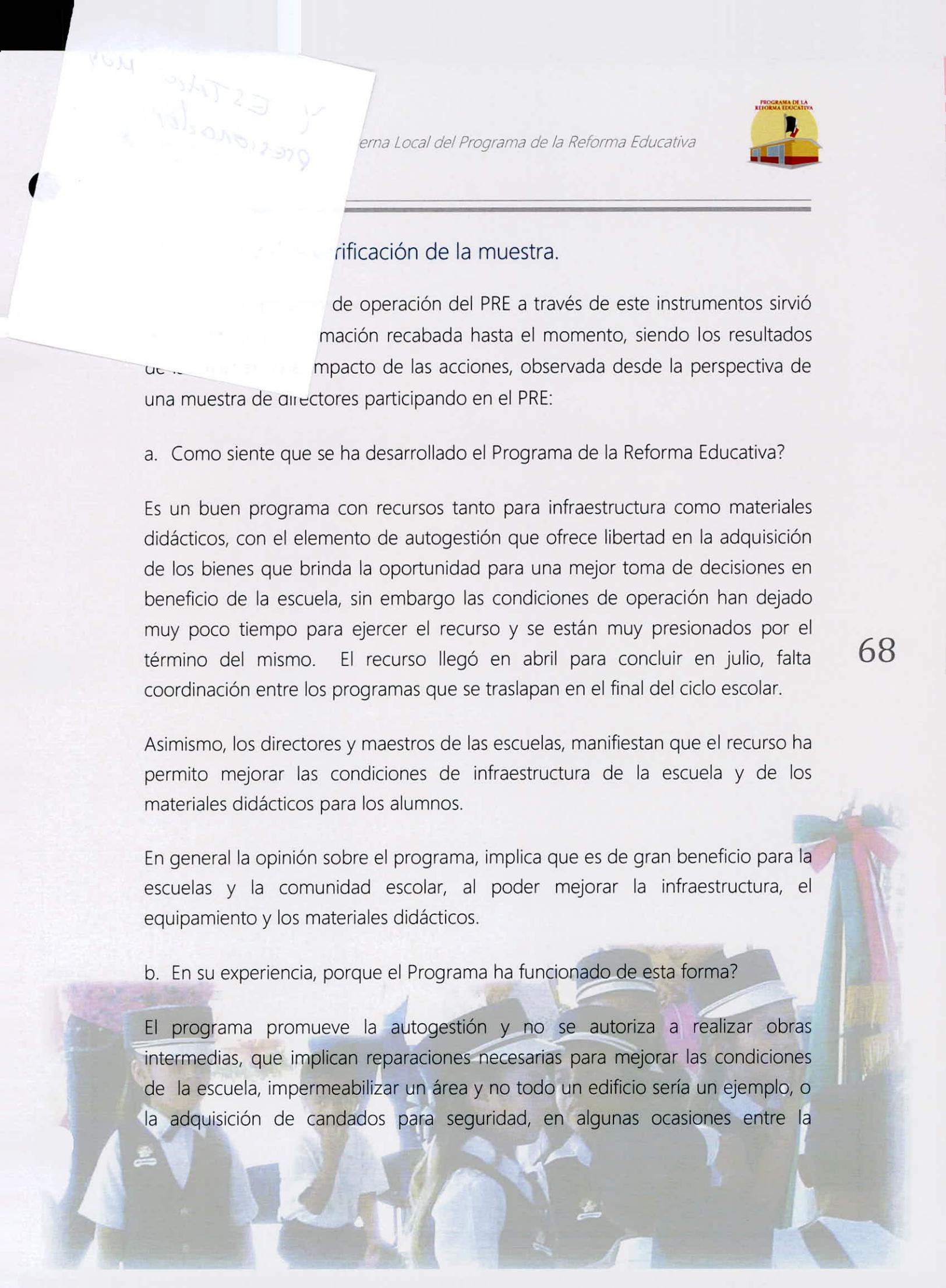
Es un buen programa con recursos tanto para infraestructura como materiales didácticos, con el elemento de autogestión que ofrece libertad en la adquisición de los bienes que brinda la oportunidad para una mejor toma de decisiones en beneficio de la escuela, sin embargo las condiciones de operación han dejado muy poco tiempo para ejercer el recurso y se están muy presionados por el término del mismo. El recurso llegó en abril para concluir en julio, falta coordinación entre los programas que se traslapan en el final del ciclo escolar.

Asimismo, los directores y maestros de las escuelas, manifiestan que el recurso ha permitido mejorar las condiciones de infraestructura de la escuela y de los materiales didácticos para los alumnos.

En general la opinión sobre el programa, implica que es de gran beneficio para la escuelas y la comunidad escolar, al poder mejorar la infraestructura, el equipamiento y los materiales didácticos.

b. En su experiencia, porque el Programa ha funcionado de esta forma?

El programa promueve la autogestión y no se autoriza a realizar obras intermedias, que implican reparaciones necesarias para mejorar las condiciones de la escuela, impermeabilizar un área y no todo un edificio sería un ejemplo, o la adquisición de candados para seguridad, en algunas ocasiones entre la





solicitud de autorización y la respuesta que se da en el nivel de la AEL, se llega a tardar hasta un mes la respuesta, y en caso de que no se autoriza la adquisición, hay que cambiar la propuesta original.

Adicionalmente ha existido durante la operación del programa variaciones en los formatos, no se homologa la información del programa para el manejo en bancos y los banco desconocen el procedimiento y varía de sucursal a sucursal.

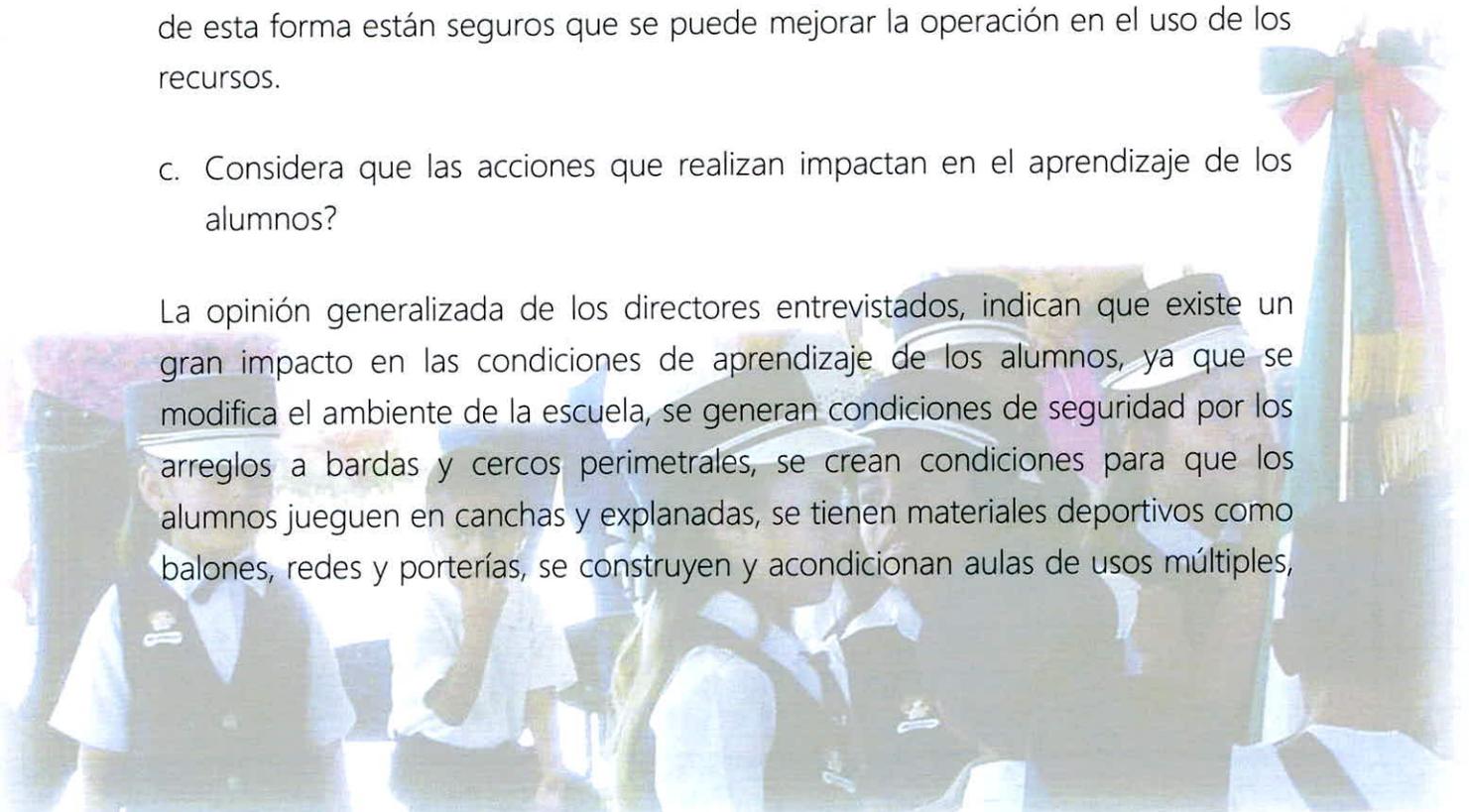
Es común que existan cambios en los directores y la capacitación en estos casos es inexistente, ya que el nuevo director o encargado de la dirección de la escuela, debe dar seguimiento a los cambios de las tarjetas, lo que implica un proceso que puede llegar a tardar hasta tres meses para normalizarse.

En general la opinión de los directores es que el programa funciona así, por la ganas que tiene el director por realizar un trabajo extra en beneficio de los alumnos y el arraigo de la comunidad a su escuela.

Finalmente mencionan que se necesitan reglas claras que no modifiquen la operación del programa y el acompañamiento por parte de las áreas centrales, de esta forma están seguros que se puede mejorar la operación en el uso de los recursos.

c. Considera que las acciones que realizan impactan en el aprendizaje de los alumnos?

La opinión generalizada de los directores entrevistados, indican que existe un gran impacto en las condiciones de aprendizaje de los alumnos, ya que se modifica el ambiente de la escuela, se generan condiciones de seguridad por los arreglos a bardas y cercos perimetrales, se crean condiciones para que los alumnos jueguen en canchas y explanadas, se tienen materiales deportivos como balones, redes y porterías, se construyen y acondicionan aulas de usos múltiples,





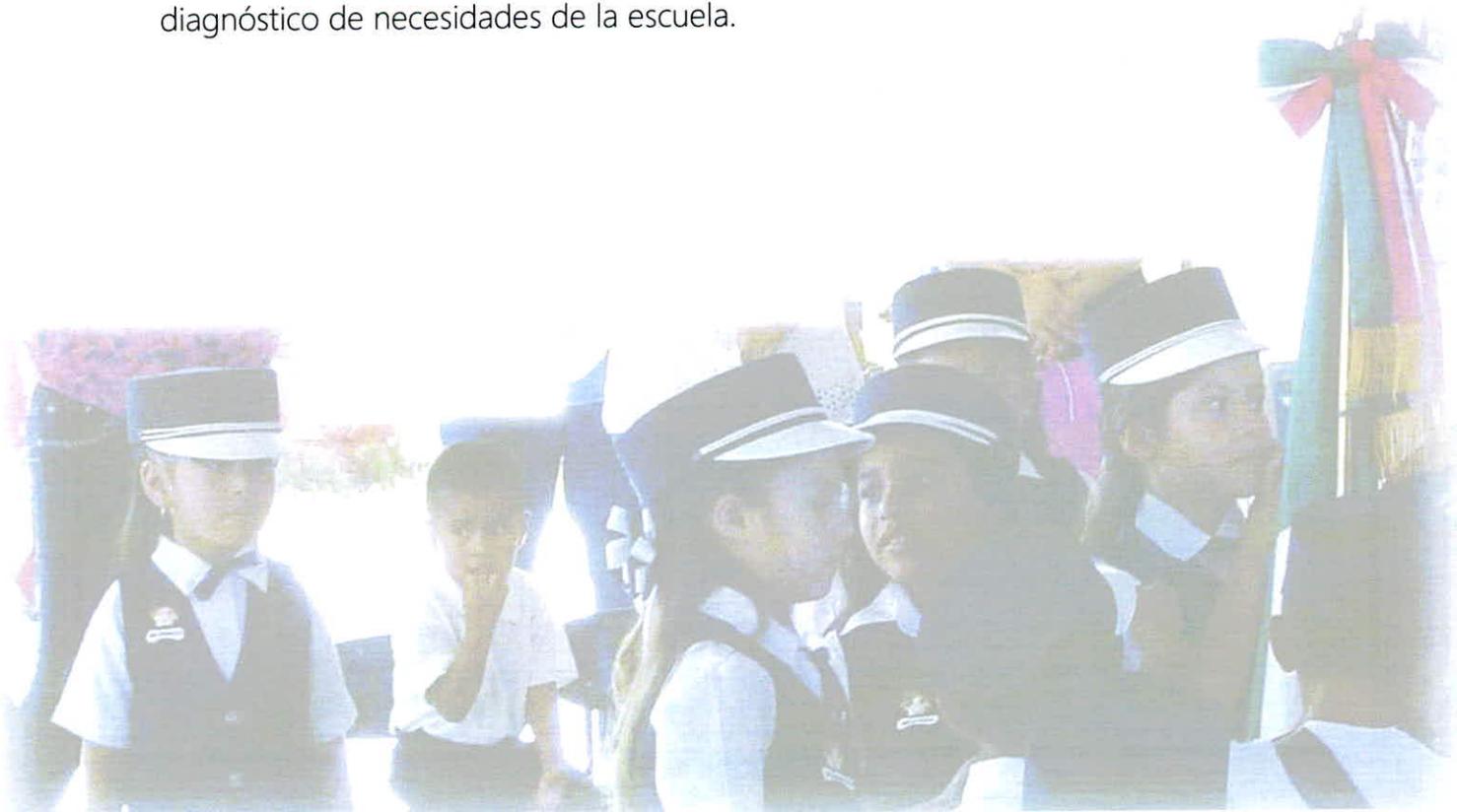
bibliotecas y módulos sanitarios, de conformidad con la Ruta de Mejora de la Escuela.

Lo anterior no solo mejora el ambiente de aprendizaje de los alumnos y el arraigo a la escuela, al encontrar mejores condiciones a la que los alumnos tiene en sus casas (computadora, internet, audiolibros), sino promueve una estadía más cómoda para que el alumno aprenda.

d. Como se ha logrado involucrar a la Comunidad Escolar en este impulso a desarrollar la autogestión de la escuela?

Ha sido muy difícil hacer que la comunidad participe, la mayor parte del trabajo recae en el Consejo Escolar de Participación Social e implica una gestión decidida por parte del director de la escuela, sin esto no hay participación de la comunidad.

Para los informes de transparencia, es poco el porcentaje de los padres que asiste a las reuniones, pero debe ser un trabajo realizado desde el inicio del ciclo escolar, para crear ese ambiente en donde los padres se involucran en integrar el diagnóstico de necesidades de la escuela.





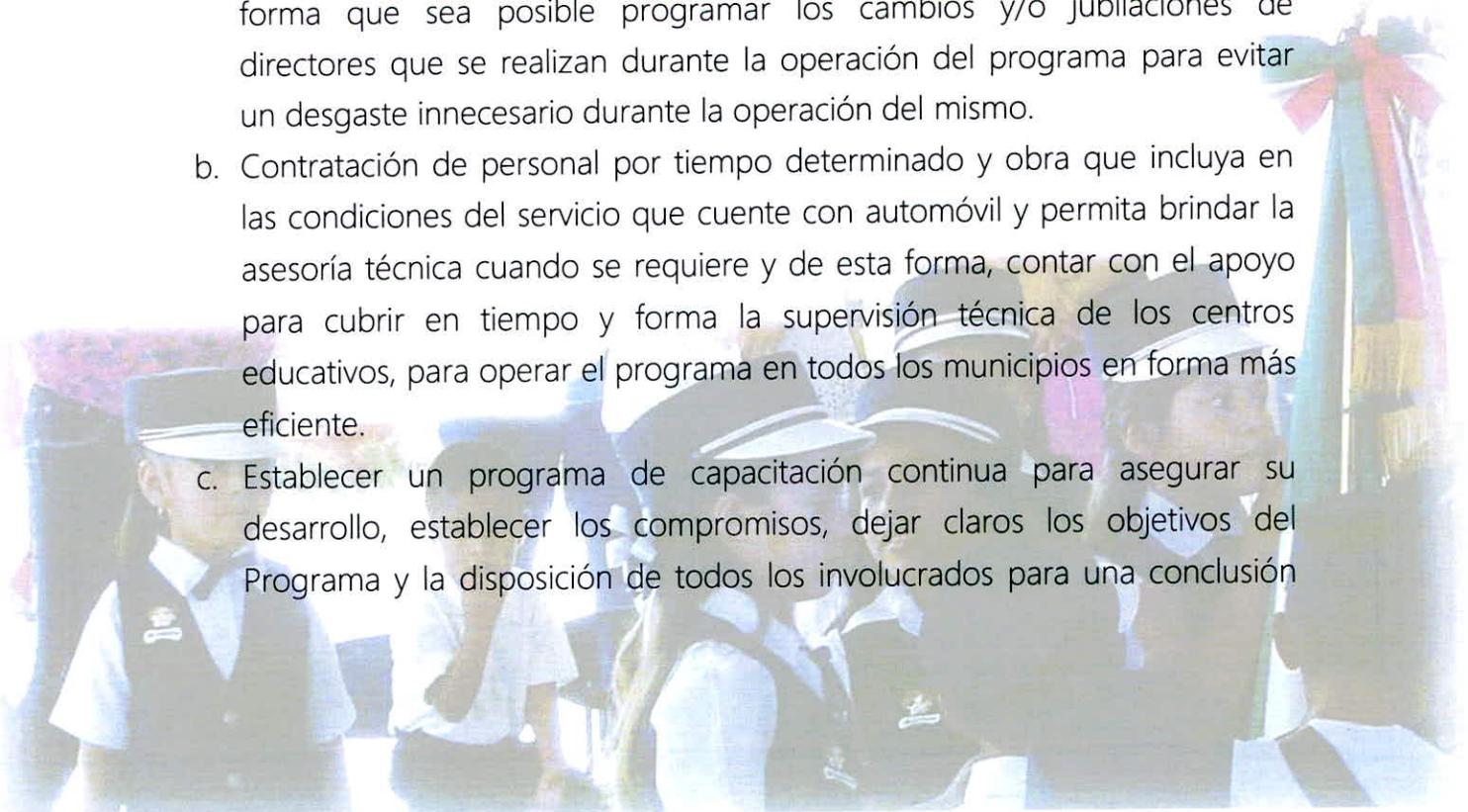
## 7. Tema III. Recomendaciones y conclusiones

La aplicación de los instrumentos establecidos para determinar la línea base de Programa de la Reforma Educativa, anexos a este documento, son 107 Entrevistas para Directores de Escuela; 255 Entrevistas para Docentes, 344 Entrevistas para Alumnos y 331 Entrevistas para Padres de Familia, quienes recabaron y entregaron su paquete conteniendo el número de entrevistas aplicadas en cada una de las escuelas participantes de la muestra en la oficina de la AEL, quienes realizaron el acopio de la información para ser entregada al Evaluador Externo Local, con el objetivo de realizar la captura de todos las entrevistas.

### 7.1 Recomendaciones

En este sentido, las recomendaciones que se puede realizar con la información generada para el estudio, implica determinar, que se puede cambiar para mejorar el proceso de ejecución del Programa de la Reforma Educativa.

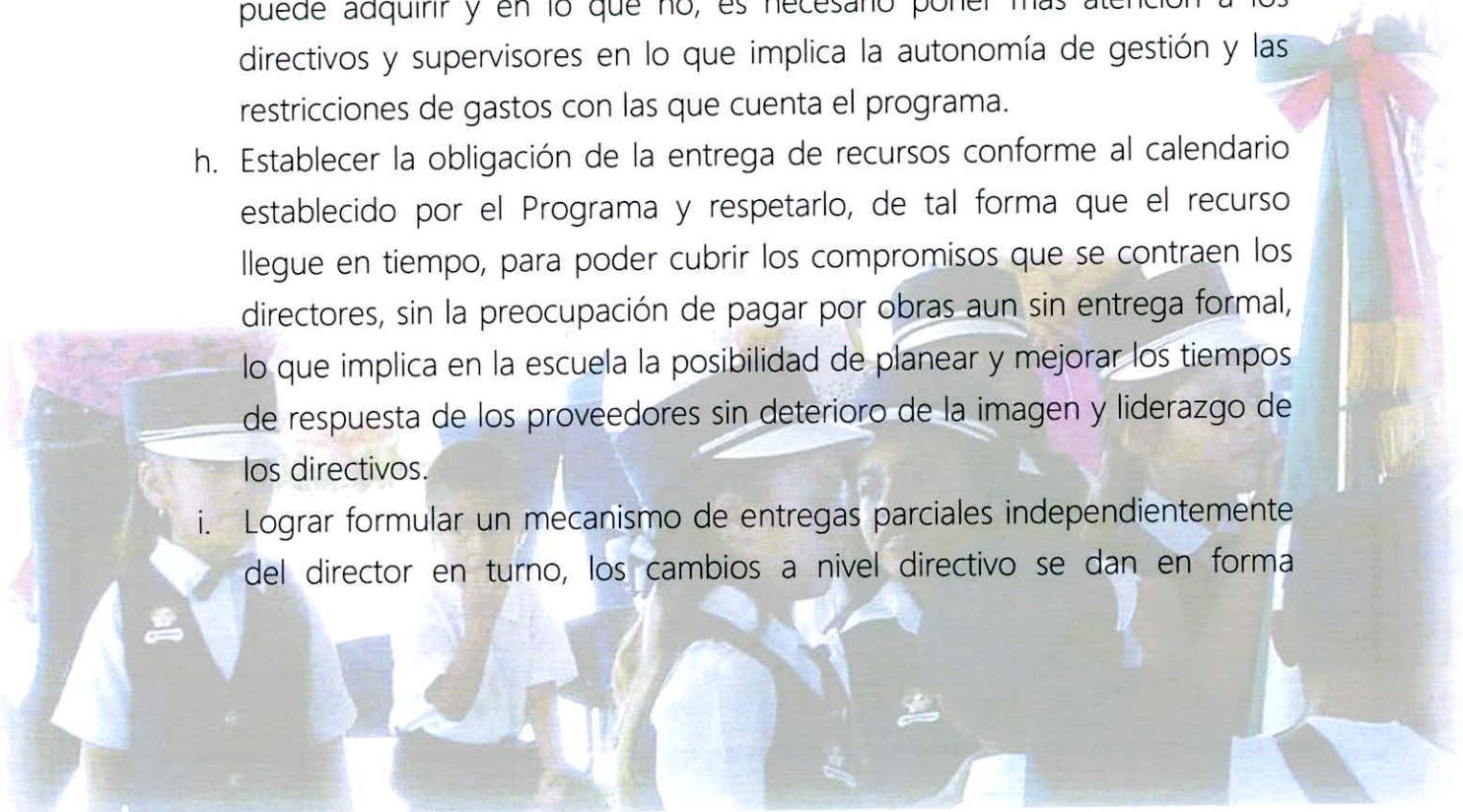
- a. Colaboración estrecha entre las áreas de coordinación operativa del programa y de planeación del Sistema Educativo de Baja California, de tal forma que sea posible programar los cambios y/o jubilaciones de directores que se realizan durante la operación del programa para evitar un desgaste innecesario durante la operación del mismo.
- b. Contratación de personal por tiempo determinado y obra que incluya en las condiciones del servicio que cuente con automóvil y permita brindar la asesoría técnica cuando se requiere y de esta forma, contar con el apoyo para cubrir en tiempo y forma la supervisión técnica de los centros educativos, para operar el programa en todos los municipios en forma más eficiente.
- c. Establecer un programa de capacitación continua para asegurar su desarrollo, establecer los compromisos, dejar claros los objetivos del Programa y la disposición de todos los involucrados para una conclusión





exitosa de la operación del Programa. Esto es, que los procesos de capacitación se den durante la totalidad del ciclo de operación del Programa.

- d. Seguir la convocatoria a través de los supervisores escolares y darle la responsabilidad de la asesoría técnico pedagógica conforme a las rutas de mejora de la escuela y así, maximizar la operación del Programa con la participación desde el inicio de toda la estructura del Sistema Educativo Estatal.
- e. Capacitación y apoyo técnico permanente en materia financiera, particularmente en el proceso de comprobación de recursos, para que el ejercicio del recurso por parte de los directivos de las escuelas beneficiadas, cuenten con los apoyos para mejorar las condiciones del proceso por concluir tanto las obras como las comprobaciones.
- f. Gestión solidaria con la AEL, de tal forma que se realicen las pláticas necesarias con la SEP, para que se respete el calendario de entrega de recursos en tiempo, para así mejorar las condiciones de operación del Programa a nivel local.
- g. Hacer más énfasis en el concepto de autonomía de gestión, en lo que se puede adquirir y en lo que no, es necesario poner más atención a los directivos y supervisores en lo que implica la autonomía de gestión y las restricciones de gastos con las que cuenta el programa.
- h. Establecer la obligación de la entrega de recursos conforme al calendario establecido por el Programa y respetarlo, de tal forma que el recurso llegue en tiempo, para poder cubrir los compromisos que se contraen los directores, sin la preocupación de pagar por obras aun sin entrega formal, lo que implica en la escuela la posibilidad de planear y mejorar los tiempos de respuesta de los proveedores sin deterioro de la imagen y liderazgo de los directivos.
- i. Lograr formular un mecanismo de entregas parciales independientemente del director en turno, los cambios a nivel directivo se dan en forma





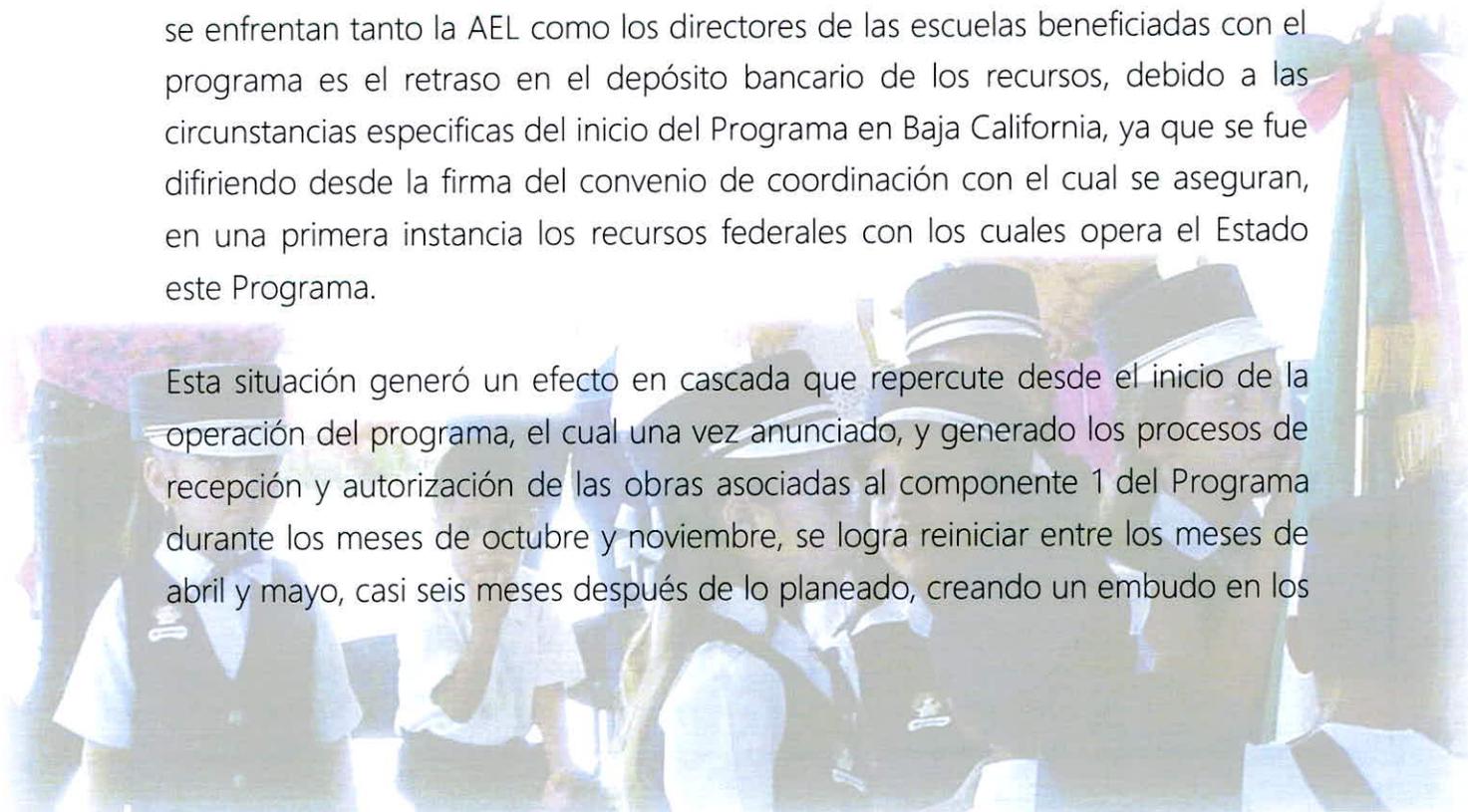
consistente con el avance escalafonario de los profesores, por lo que es muy importante que sea la figura del director la responsable de llevar a cabo el desarrollo del programa, con todos los compromisos contraídos por el director saliente, esto implica un proceso de entrega-recepción formal para el mejor funcionamiento del programa.

- j. Agilizar la autorización de los formatos de servicios bancarios para cubrir la construcción de obras, este proceso se lleva a cabo en un periodo de tres meses, el trámite para su autorización deben ser más expedito, de tal forma que el proceso no consuma tanto tiempo de gestión, una vez que la obra está autorizada, no tiene por que detenerse el proceso.
- k. Coordinación con los bancos para que el procedimiento este homologado, el proceso interno del banco para la atención de los participantes en el Programa, debe ser único, independiente de la sucursal en donde se atiende.

## 7.2 Conclusiones

En términos generales, el Programa de la Reforma Educativa está operando de forma que se logra el objetivo del mismo, quizá la principal problemática a la que se enfrentan tanto la AEL como los directores de las escuelas beneficiadas con el programa es el retraso en el depósito bancario de los recursos, debido a las circunstancias específicas del inicio del Programa en Baja California, ya que se fue difiriendo desde la firma del convenio de coordinación con el cual se aseguran, en una primera instancia los recursos federales con los cuales opera el Estado este Programa.

Esta situación generó un efecto en cascada que repercute desde el inicio de la operación del programa, el cual una vez anunciado, y generado los procesos de recepción y autorización de las obras asociadas al componente 1 del Programa durante los meses de octubre y noviembre, se logra reiniciar entre los meses de abril y mayo, casi seis meses después de lo planeado, creando un embudo en los





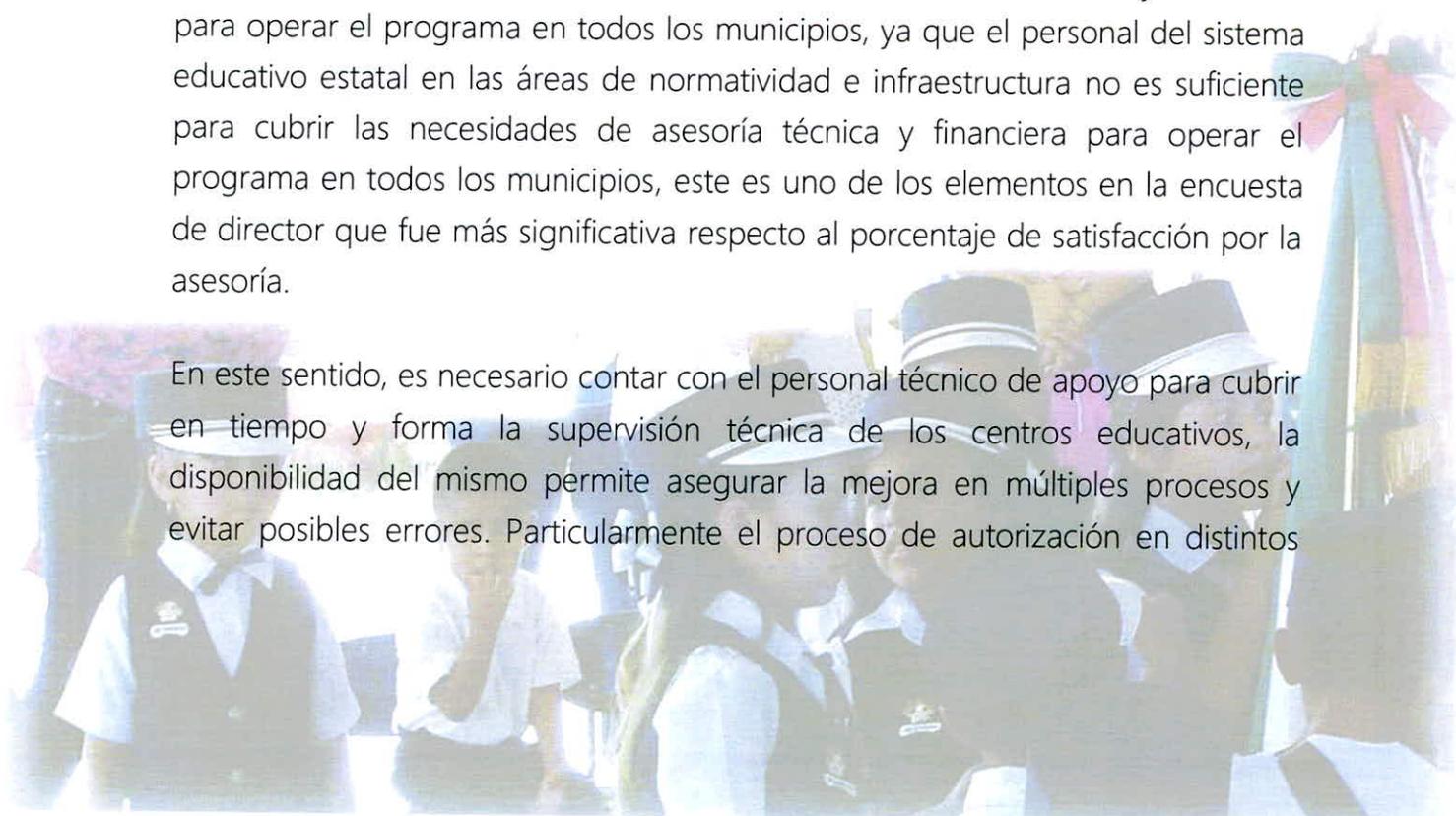
trámites subsecuentes y que diligentemente el personal de las áreas centrales de la AEL logra solventar con las dificultades mencionadas en el inciso 7.1 Recomendaciones.

En este sentido, como una primera aproximación para mejorar el desempeño del Programa, es necesario que se respete el calendario de entrega de recursos en tiempo, el programa es multianual y se constituye como un pilar del cambio para mejorar el aprendizaje de los alumnos, a partir de que estos cuenten con un ambiente propicio para ello

En este caso, las condiciones de operación del programa son adecuadas y con la administración y seguimiento muy aproximado a los lineamientos de operación, por lo que un oportuno inicio del programa mejorará las condiciones de operación del mismo y así evitar el atraso e incumplimiento de la programación por parte de los directivos para mejorar la comprobación de los recursos en tiempo y forma.

En cuanto al Sistema Educativo Estatal, se observa improbable que con sus propios recursos logre cubrir las necesidades de asesoría técnica y financiera para operar el programa en todos los municipios, ya que el personal del sistema educativo estatal en las áreas de normatividad e infraestructura no es suficiente para cubrir las necesidades de asesoría técnica y financiera para operar el programa en todos los municipios, este es uno de los elementos en la encuesta de director que fue más significativa respecto al porcentaje de satisfacción por la asesoría.

En este sentido, es necesario contar con el personal técnico de apoyo para cubrir en tiempo y forma la supervisión técnica de los centros educativos, la disponibilidad del mismo permite asegurar la mejora en múltiples procesos y evitar posibles errores. Particularmente el proceso de autorización en distintos





momentos del programa se observa lento por la falta de personal para cubrir todas las funciones del mismo.

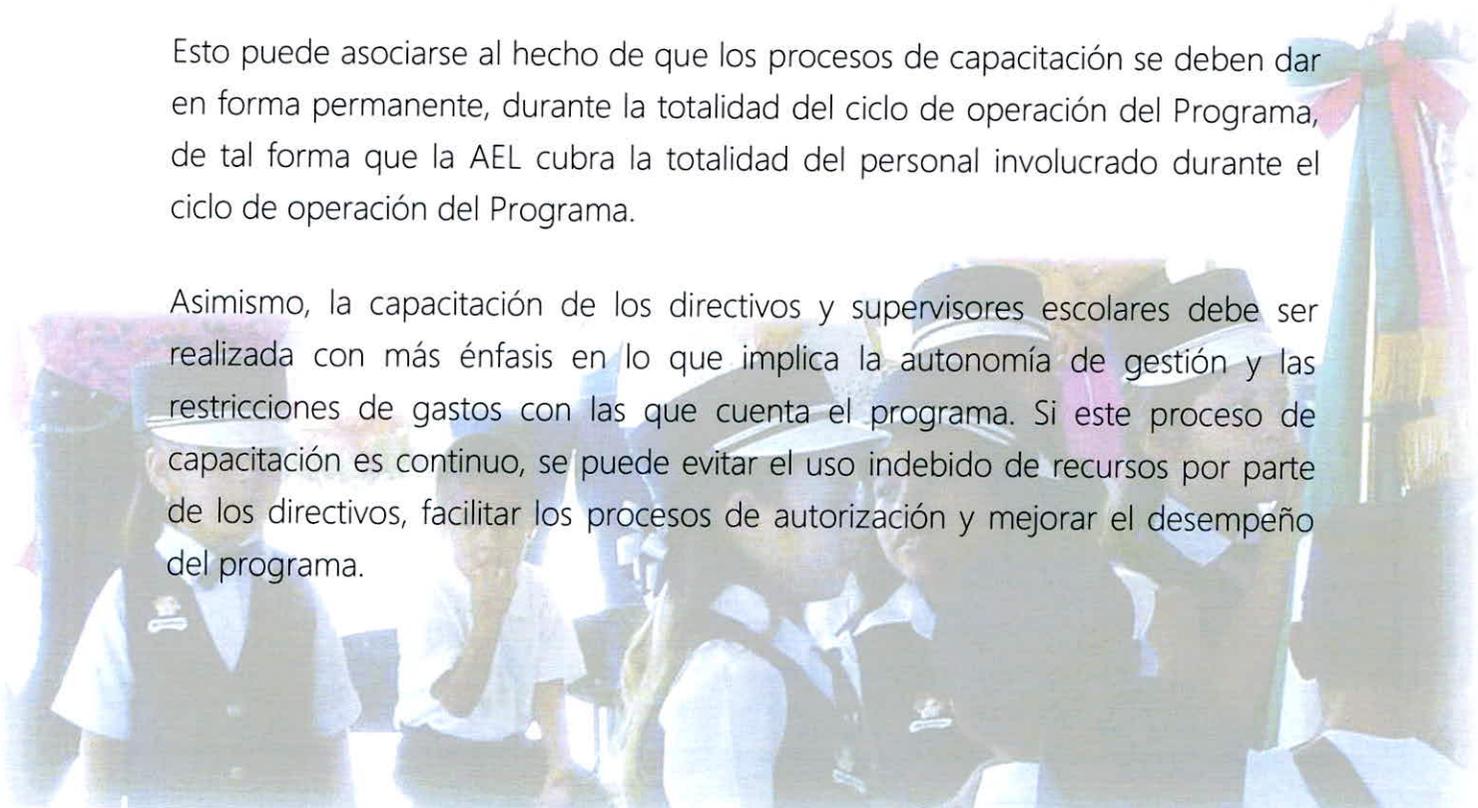
En el mismo sentido, es necesario mejorar las condiciones de la flotilla de autos asignada, hablar de 166 escuelas con obras las cuales son atendidas durante un periodo corto, requiere de vehículos asignados específicamente a este proceso que cuenten con el mantenimiento adecuado para realizar la supervisión de obra y escolar con la frecuencia requerida.

Otra conclusión del estudio, se asocia a la necesidad de mejorar la toma de decisiones asociada a los cambios y/o jubilaciones de directores que se realizan durante el periodo de la operación del programa. Estos cambios generan un atraso en el desarrollo del Programa y la ejecución del recurso.

Los cambios a nivel directivo y de supervisión se dan en forma consistente con el avance escalafonario de los profesores, por lo que es muy importante que sea la figura del director la responsable de llevar a cabo el desarrollo del programa, con todos los compromisos contraídos por el director saliente, implica un proceso de entrega-recepción formal para el mejor funcionamiento del programa.

Esto puede asociarse al hecho de que los procesos de capacitación se deben dar en forma permanente, durante la totalidad del ciclo de operación del Programa, de tal forma que la AEL cubra la totalidad del personal involucrado durante el ciclo de operación del Programa.

Asimismo, la capacitación de los directivos y supervisores escolares debe ser realizada con más énfasis en lo que implica la autonomía de gestión y las restricciones de gastos con las que cuenta el programa. Si este proceso de capacitación es continuo, se puede evitar el uso indebido de recursos por parte de los directivos, facilitar los procesos de autorización y mejorar el desempeño del programa.





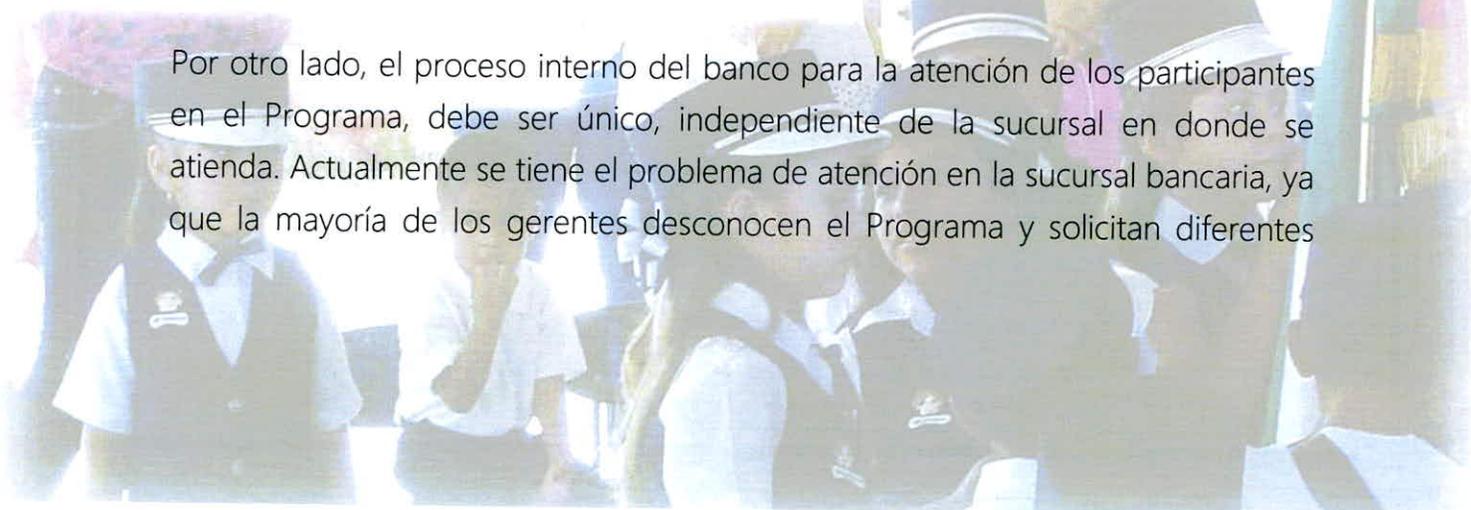
Lo anterior implica maximizar la operación del Programa con la participación desde el inicio de toda la estructura del Sistema Educativo Estatal, desde la AEL hasta el director de la escuela pasando por el nivel de supervisión escolar y/o jefatura de nivel, de esta forma se asegura aplicar el procedimiento de flujo de información tal y como lo establecen los lineamientos de operación del Programa.

Para la comprobación del ejercicio del recurso por parte de los directivos de las escuelas beneficiadas, durante este ciclo ellos en general se han visto presionados por concluir tanto las obras asociadas al componente 1, como las comprobaciones en general. La causa principal de esta situación fue el inicio tardío del programa por falta de recursos.

Lograr cumplir en tiempo y forma el calendario de la programación que se dio a los directivos para la entrega de los recursos, implica en la escuela la posibilidad de planear y mejorar los tiempos de respuesta de los proveedores sin deterioro de la imagen y liderazgo de los directivos.

El trámite para la autorización del formato de servicios bancarios para el pago de obras, debe ser más expedito, de tal forma que el proceso no consuma tanto tiempo de gestión, una vez que la obra está autorizada no tiene por qué detenerse en el proceso. Esta autorización para el pago de obras principalmente, es un proceso que llega a tardar hasta tres meses, ya sea por problemas de supervisión técnica o burocracia, pero implica el empleo excesivo de tiempo del director.

Por otro lado, el proceso interno del banco para la atención de los participantes en el Programa, debe ser único, independiente de la sucursal en donde se atiende. Actualmente se tiene el problema de atención en la sucursal bancaria, ya que la mayoría de los gerentes desconocen el Programa y solicitan diferentes





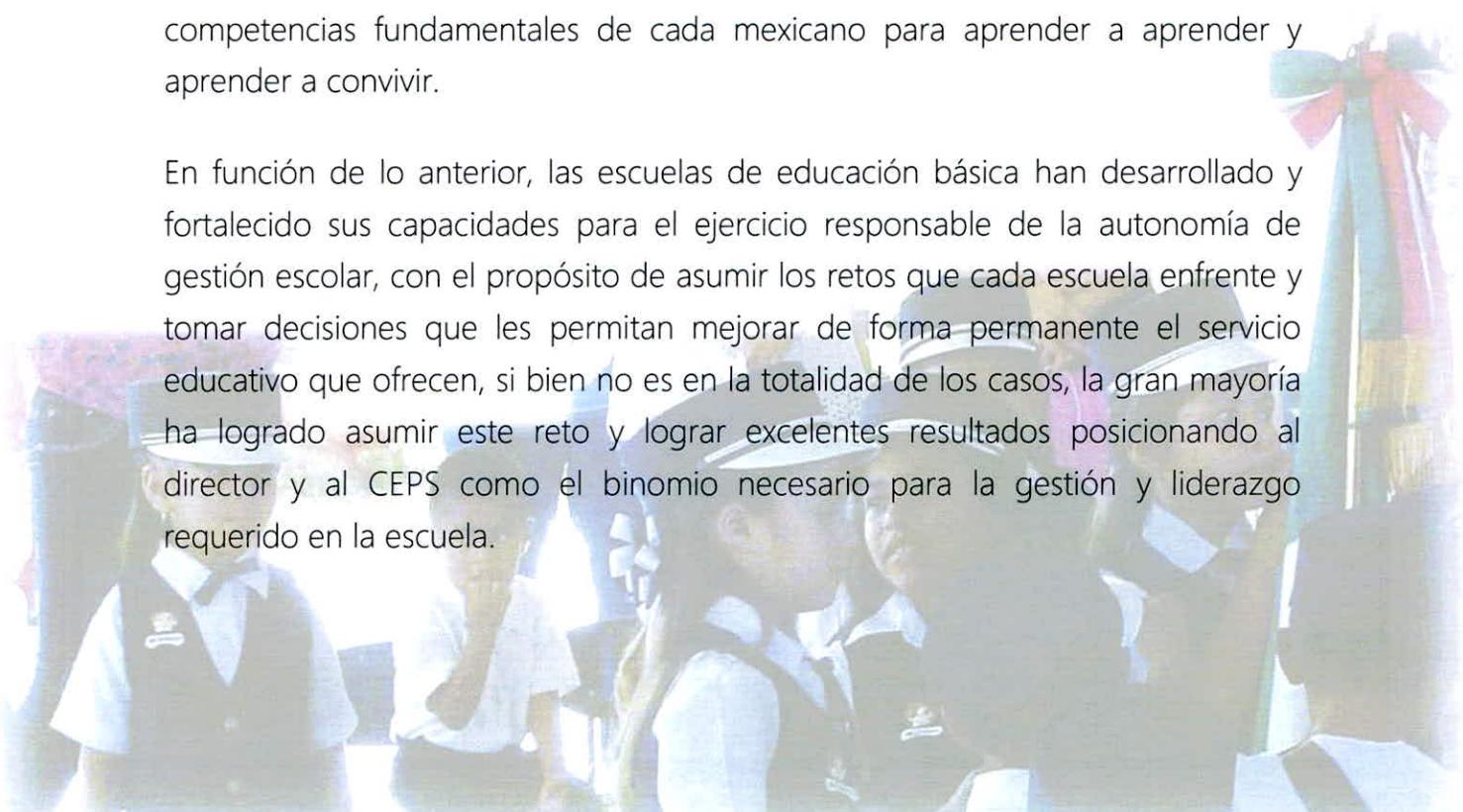
documentos para validar el proceso, esto debido a que personal del banco no cuentan con información previa.

## 8. Estudio de caso: Descripciones en profundidad y análisis

El estudio de caso, sirvió en primera instancia para establecer en parte el diagnóstico de Programa a través del ejercicio FODA, el cual es el Anexo III. Análisis FODA Evaluación de Procesos del Programa de la Reforma Educativa U-082 Baja California 2016, de este documento, dentro de los principales elementos definidos durante el ejercicio participativo a nivel de la AEL y del funcionamiento del Programa podemos decir que el programa está operando de acuerdo a los objetivos del mismo.

En los lineamientos de operación del Programa de la Reforma Educativa publicados en el Diario Oficial de la Federación de fecha 11 de septiembre de 2015, establece que "México busca en el corto plazo acelerar su crecimiento económico e incrementar la calidad de vida de sus habitantes. Para ello, se han redoblado esfuerzos institucionales enfocados a lograr una educación de calidad que potencie el desarrollo de las capacidades, habilidades integrales y competencias fundamentales de cada mexicano para aprender a aprender y aprender a convivir.

En función de lo anterior, las escuelas de educación básica han desarrollado y fortalecido sus capacidades para el ejercicio responsable de la autonomía de gestión escolar, con el propósito de asumir los retos que cada escuela enfrente y tomar decisiones que les permitan mejorar de forma permanente el servicio educativo que ofrecen, si bien no es en la totalidad de los casos, la gran mayoría ha logrado asumir este reto y lograr excelentes resultados posicionando al director y al CEPS como el binomio necesario para la gestión y liderazgo requerido en la escuela.





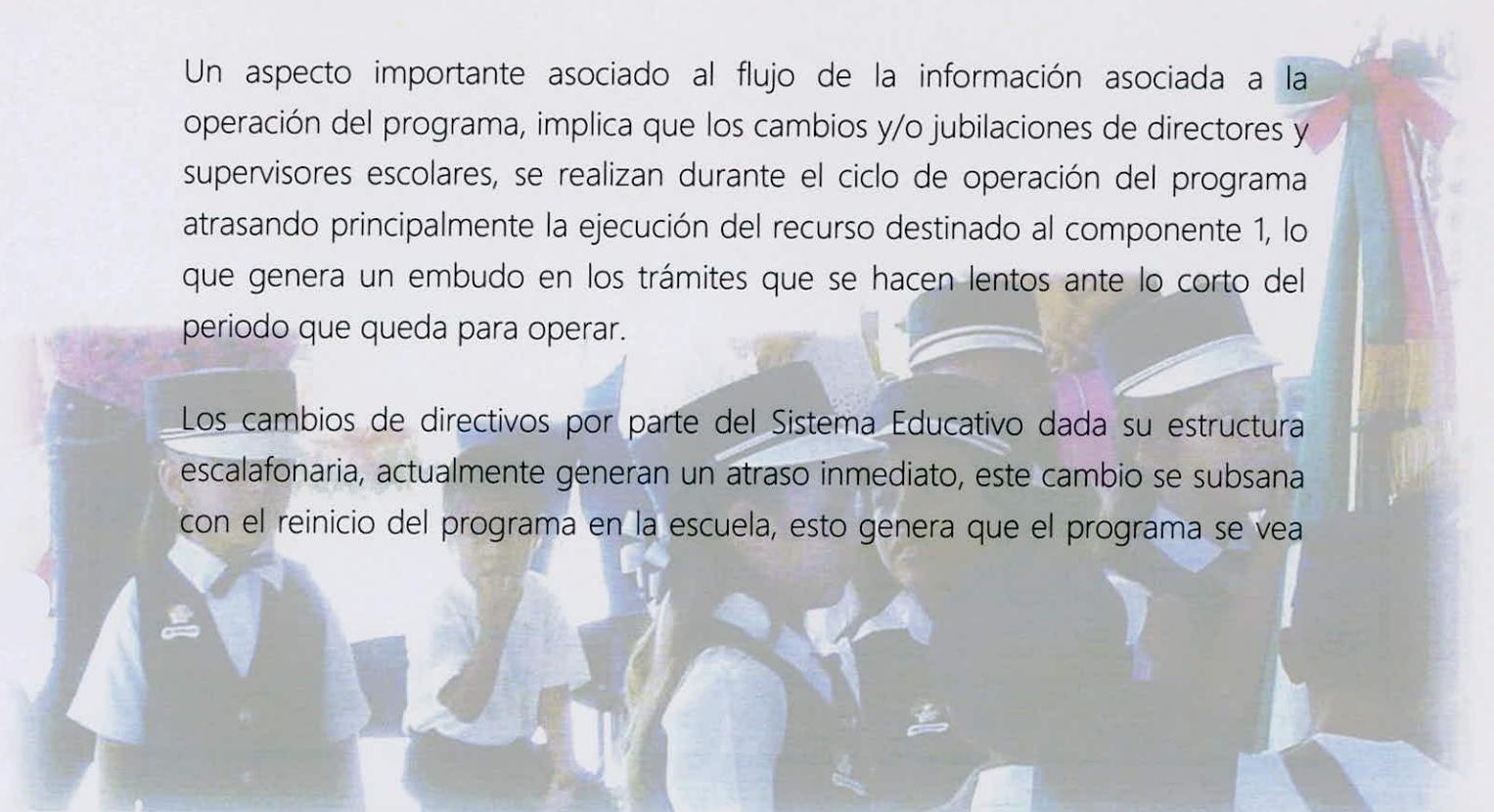
El cambio de directivos por parte del Sistema Educativo dada su estructura escalafonaria, actualmente generan un atraso inmediato, este cambio se subsana con el reinicio del programa en la escuela, esto genera que el programa se vea afectado por el cambio de directivos, lo que genera un retraso en el inicio oportuno del programa, lo que genera un retraso en el inicio oportuno del programa, lo que genera un retraso en el inicio oportuno del programa.

En el caso de los municipios que participaron tres escuelas por delegación del Sistema Educativo, es evidente que el programa contribuye a la participación activa de la comunidad escolar, la aplicación de la autonomía de gestión promueve la participación activa y corresponsable de los padres de familia, representados en el Consejo Escolar de Participación Social, logrando el propósito de colaborar y dirigir sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de la ruta de mejora de la escuela.

Por otra parte, el personal del sistema educativo estatal no es suficiente para cubrir las necesidades de asesoría técnica y financiera para operar el programa en todos los municipios, además la falta de personal técnico de apoyo para cubrir en tiempo y forma la supervisión técnica de los centros educativos y las condiciones de mantenimiento y/o disponibilidad de los vehículos, no siempre es la adecuada.

Un aspecto importante asociado al flujo de la información asociada a la operación del programa, implica que los cambios y/o jubilaciones de directores y supervisores escolares, se realizan durante el ciclo de operación del programa atrasando principalmente la ejecución del recurso destinado al componente 1, lo que genera un embudo en los trámites que se hacen lentos ante lo corto del periodo que queda para operar.

Los cambios de directivos por parte del Sistema Educativo dada su estructura escalafonaria, actualmente generan un atraso inmediato, este cambio se subsana con el reinicio del programa en la escuela, esto genera que el programa se vea





detenido por al menos tres meses en los que se reemplazan tarjetas y verifica el proyecto asociado al programa.

La consecuencia de esta situación se puede ver en las obras inconclusas que no son la mayoría, pero que implicaron como una de las causas el retraso en la asignación del recurso a la escuela por los cambios descritos anteriormente, como se puede observar en las siguientes fotografías.



79

Obras en proceso durante la etapa final de operación del PRE

El incumplimiento por parte del sistema con respecto a la programación para la entrega de los recursos a las escuelas, es muy importante, el inicio del programa se da prácticamente en los meses de abril y mayo, con algunos casos incluso posteriores a esta fecha, lo que implica niveles de ocupación (trabajo excesivo y posibilidad de errores) y estrés innecesario al finalizar el ciclo escolar, tanto para el personal directivo como de servicios en la supervisión y operación del programa, ya que actualmente entregar comprobaciones y asegurar el cabal

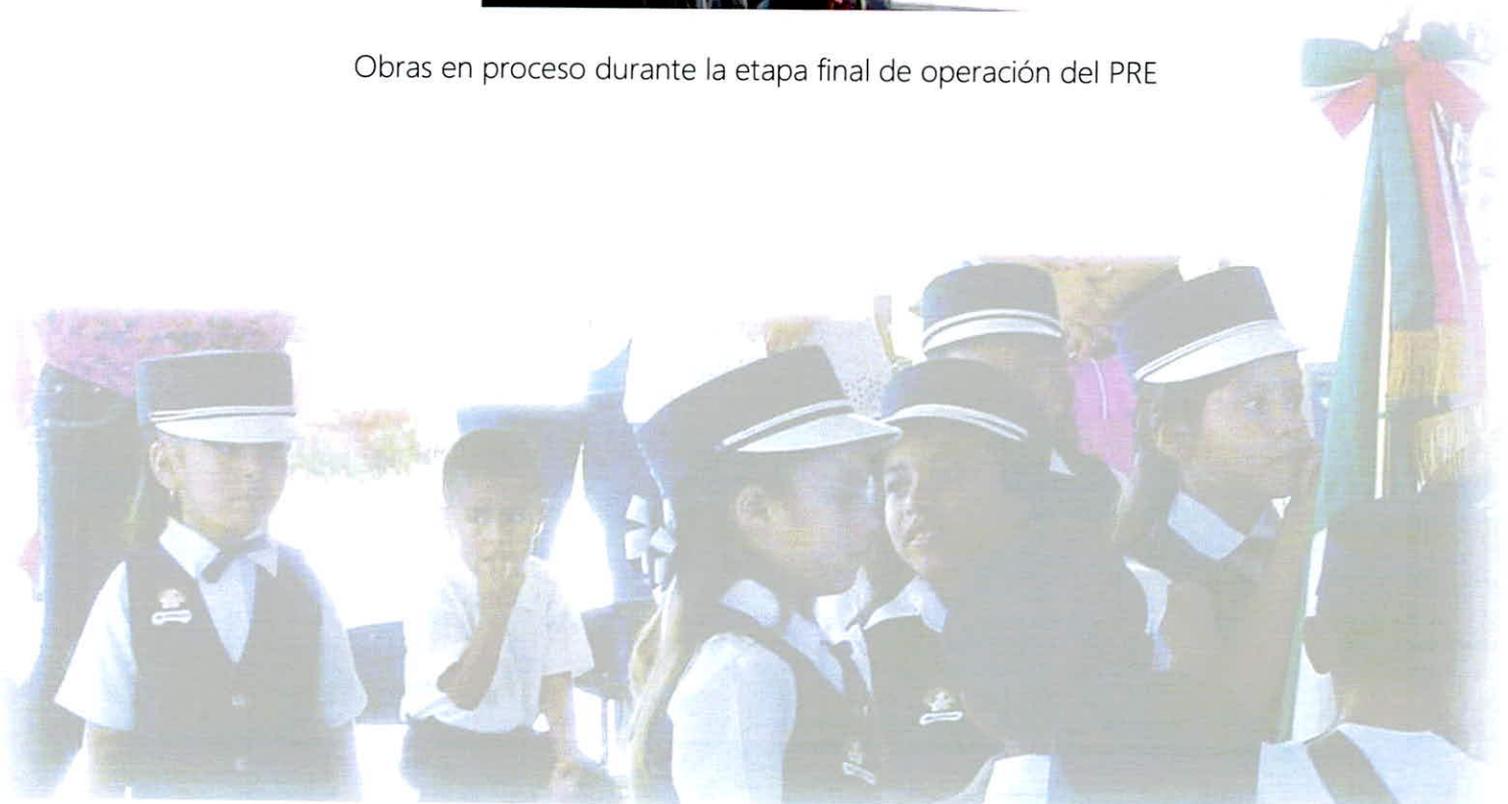


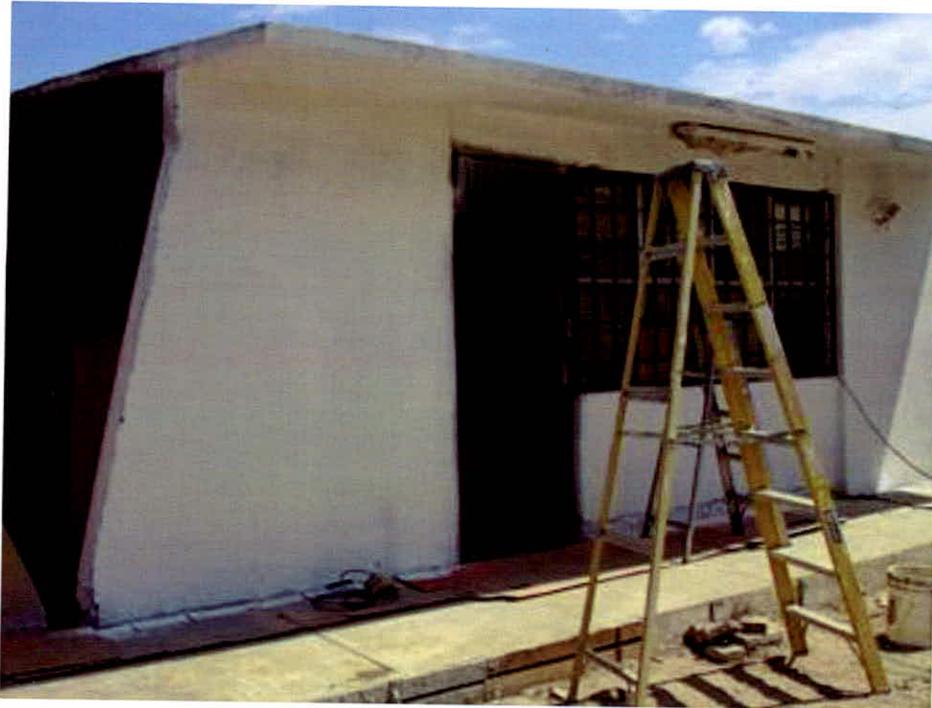
cumplimiento de las obras durante el periodo contratado en tan poco tiempo, genera esta condición.



80

Obras en proceso durante la etapa final de operación del PRE



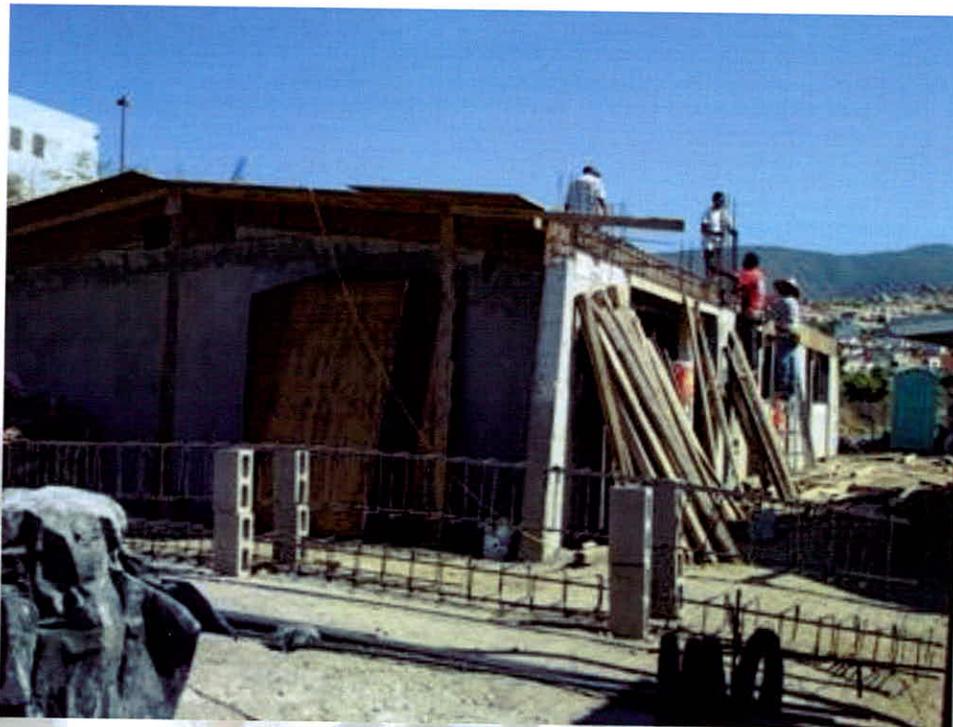


Obras en proceso durante la etapa final de operación del PRE





Obras en proceso durante la etapa final de operación del PRE





83

Obras en proceso durante la etapa final de operación del PRE





Obras en proceso durante la etapa final de operación del PRE





Otro aspecto que se asocia a alguno de los problemas a los que se enfrenta la operación del programa, en parte es el hecho de que la capacitación se ofrece en un solo momento y no cubre la totalidad del personal durante el ciclo de operación del Programa.

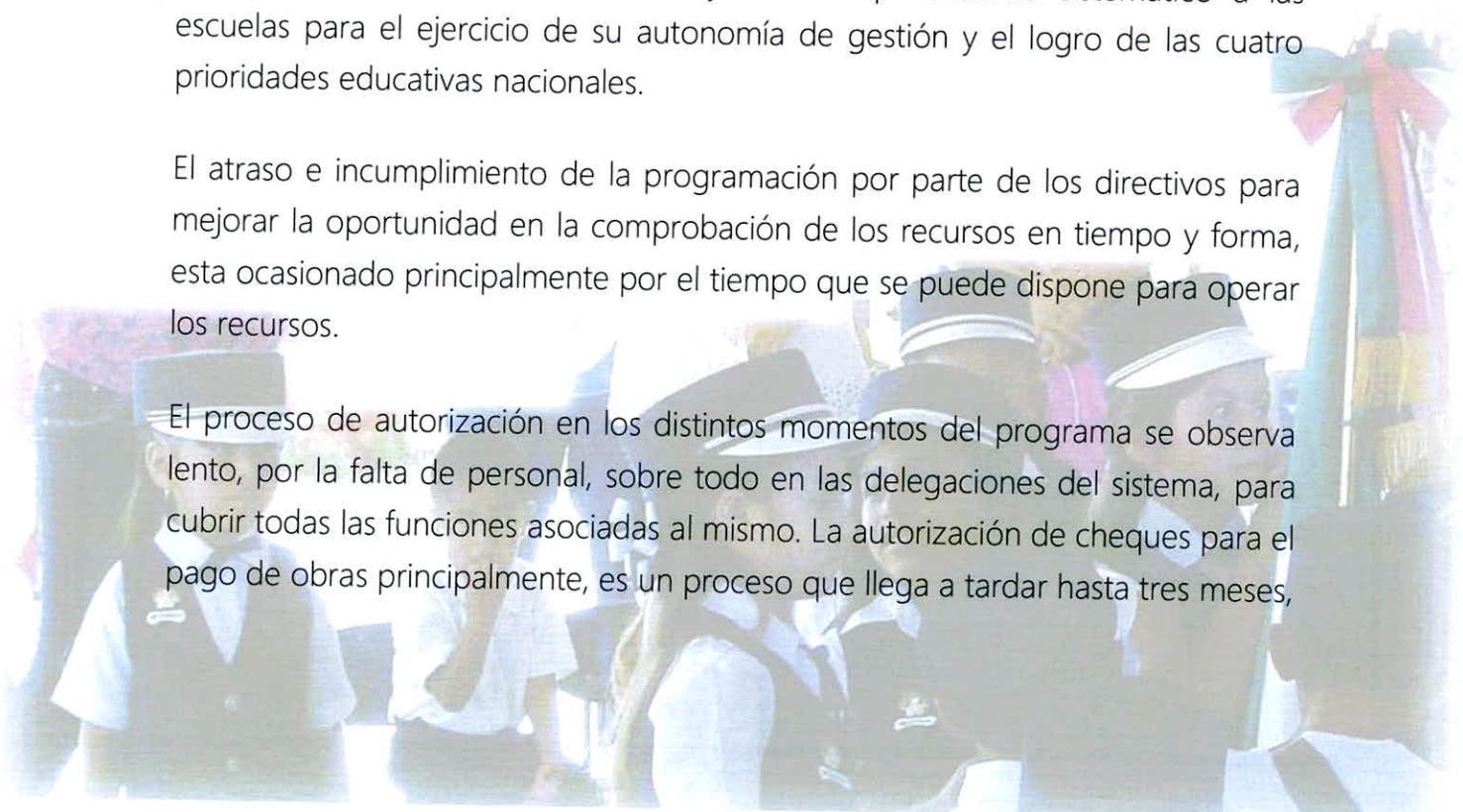
No se sigue el procedimiento de flujo de información tal y como lo establecen los lineamientos de operación del Programa, particularmente en el nivel de supervisión escolar.

En el ciclo escolar 2015-2016 el Programa mantiene en esencia la decisión de focalizar sus acciones en la atención de las carencias físicas en los planteles públicos de educación básica con mayor rezago, promueve el mejoramiento de su infraestructura y la gestión para el equipamiento.

Un elemento fundamental para el logro de los objetivos del Programa, es el apoyo técnico y financiero que brinda a los actores educativos que desarrollan funciones de supervisión en las escuelas de la zona, con el propósito de fortalecer las acciones de asesoría y de acompañamiento sistemático a las escuelas para el ejercicio de su autonomía de gestión y el logro de las cuatro prioridades educativas nacionales.

El atraso e incumplimiento de la programación por parte de los directivos para mejorar la oportunidad en la comprobación de los recursos en tiempo y forma, esta ocasionado principalmente por el tiempo que se puede dispone para operar los recursos.

El proceso de autorización en los distintos momentos del programa se observa lento, por la falta de personal, sobre todo en las delegaciones del sistema, para cubrir todas las funciones asociadas al mismo. La autorización de cheques para el pago de obras principalmente, es un proceso que llega a tardar hasta tres meses,





ya sea por problemas de supervisión técnica o burocracia, pero implica el empleo excesivo de tiempo del director.

La comprobación del ejercicio del recurso por parte de los directivos de las escuelas beneficiadas, en ocasiones se realiza bajo condiciones de presión por concluir tanto las obras como las comprobaciones y en muy pocos casos se ha dado el uso indebido de los recursos, por parte de uno de los directivos asociados al Programa, este riesgo es latente a pesar de la información proporcionada en cuanto a la definición del programa asociado al componente No. 2.

Actualmente se tiene el problema de la atención en sucursal bancaria, ya que la mayoría de los gerentes desconocen el programa y solicitan diferentes documentos para validar el proceso, esto debido a que no existe información previa con el personal del banco.

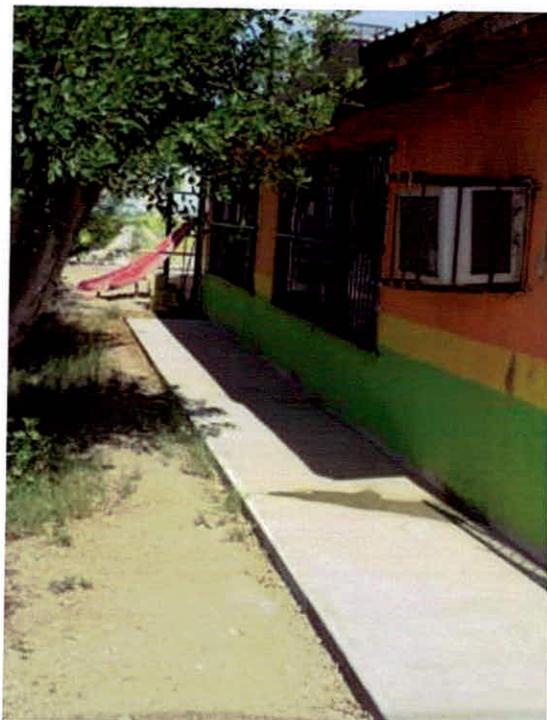




87

Obras en concluidas en la etapa final de operación del PRE





88

Obras en concluidas en la etapa final de operación del PRE





Obras en concluidas en la etapa final de operación del PRE





90

Obras en concluidas en la etapa final de operación del PRE





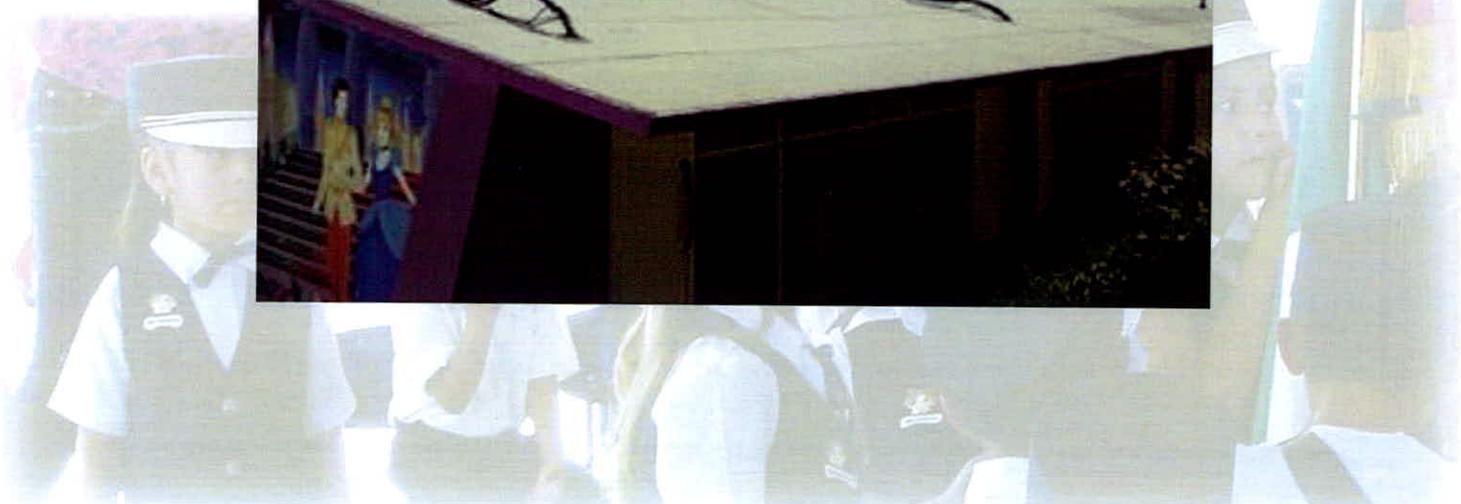
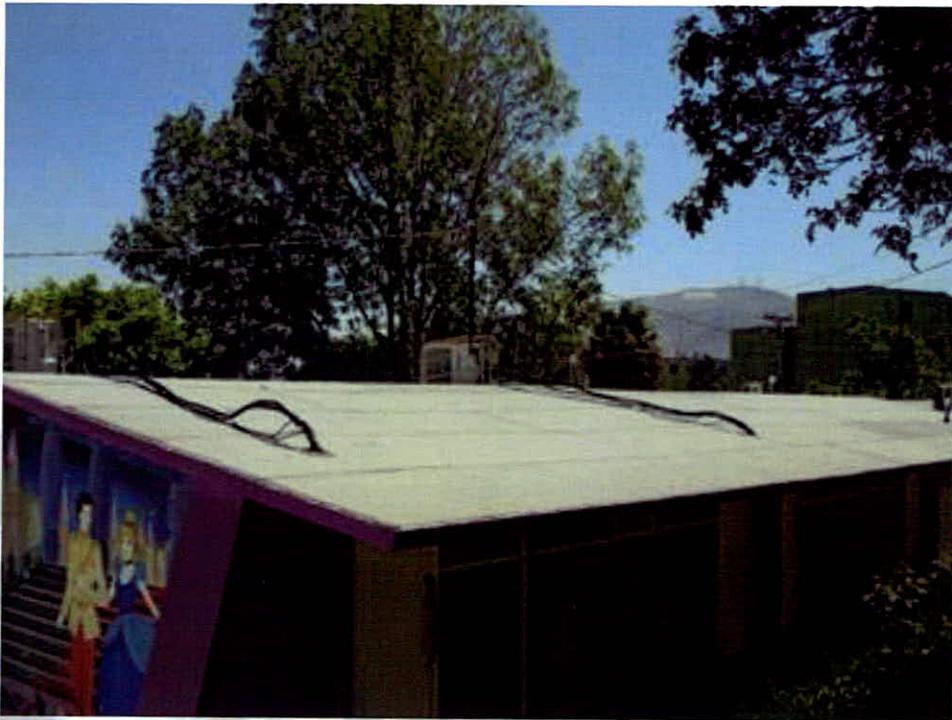
Obras en concluidas en la etapa final de operación del PRE





92

Obras en concluidas en la etapa final de operación del PRE

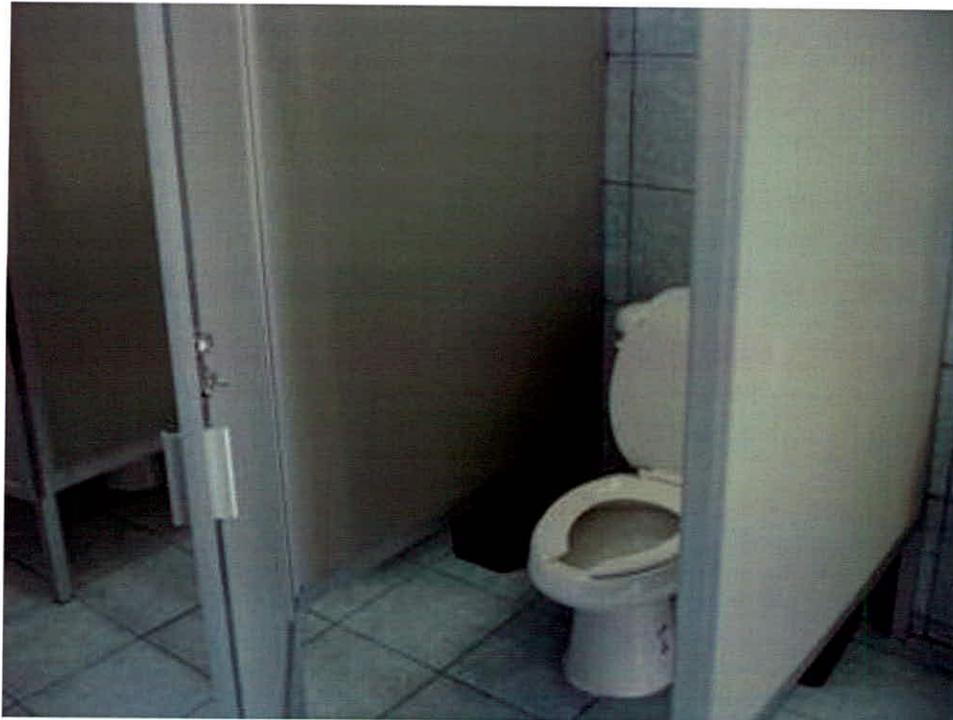




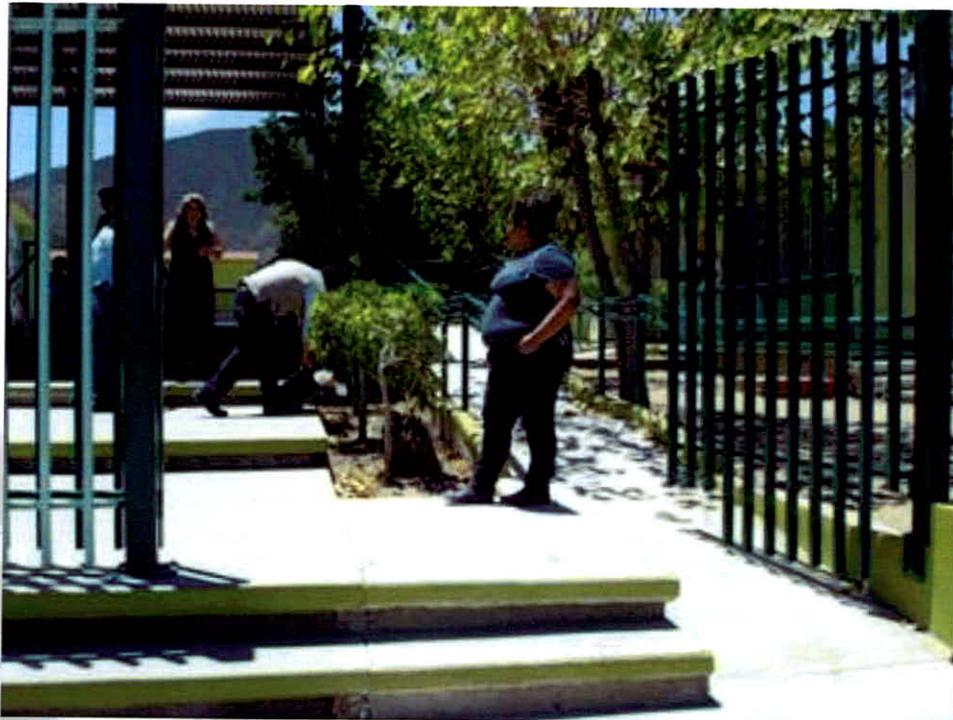
93

Obras en concluidas en la etapa final de operación del PRE





Obras en concluidas en la etapa final de operación del PRE



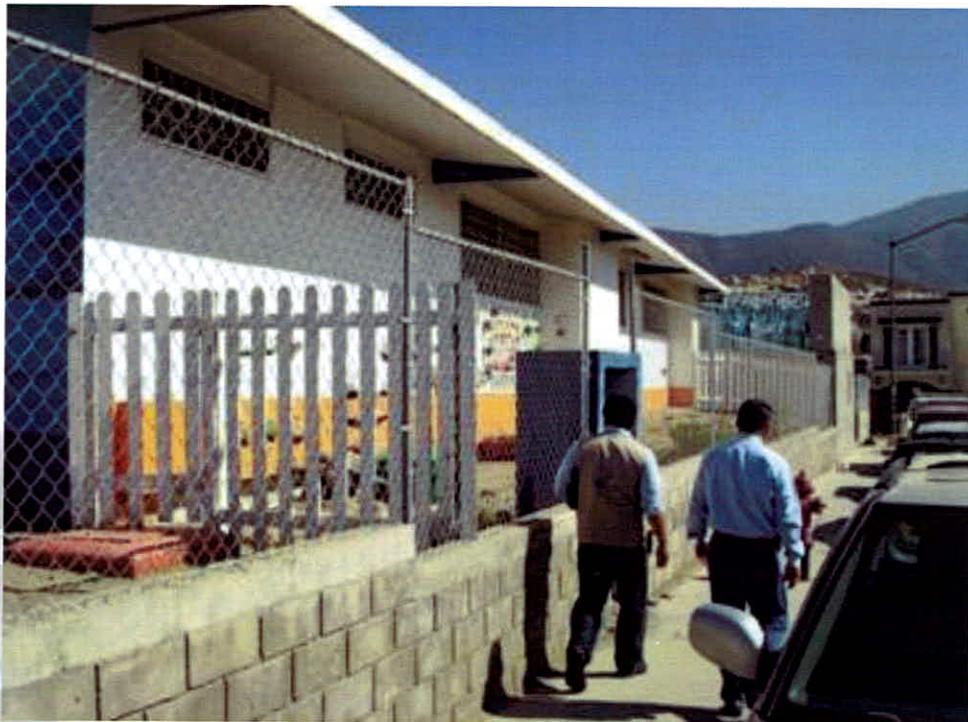


Obras en concluidas en la etapa final de operación del PRE





Obras en concluidas en la etapa final de operación del PRE



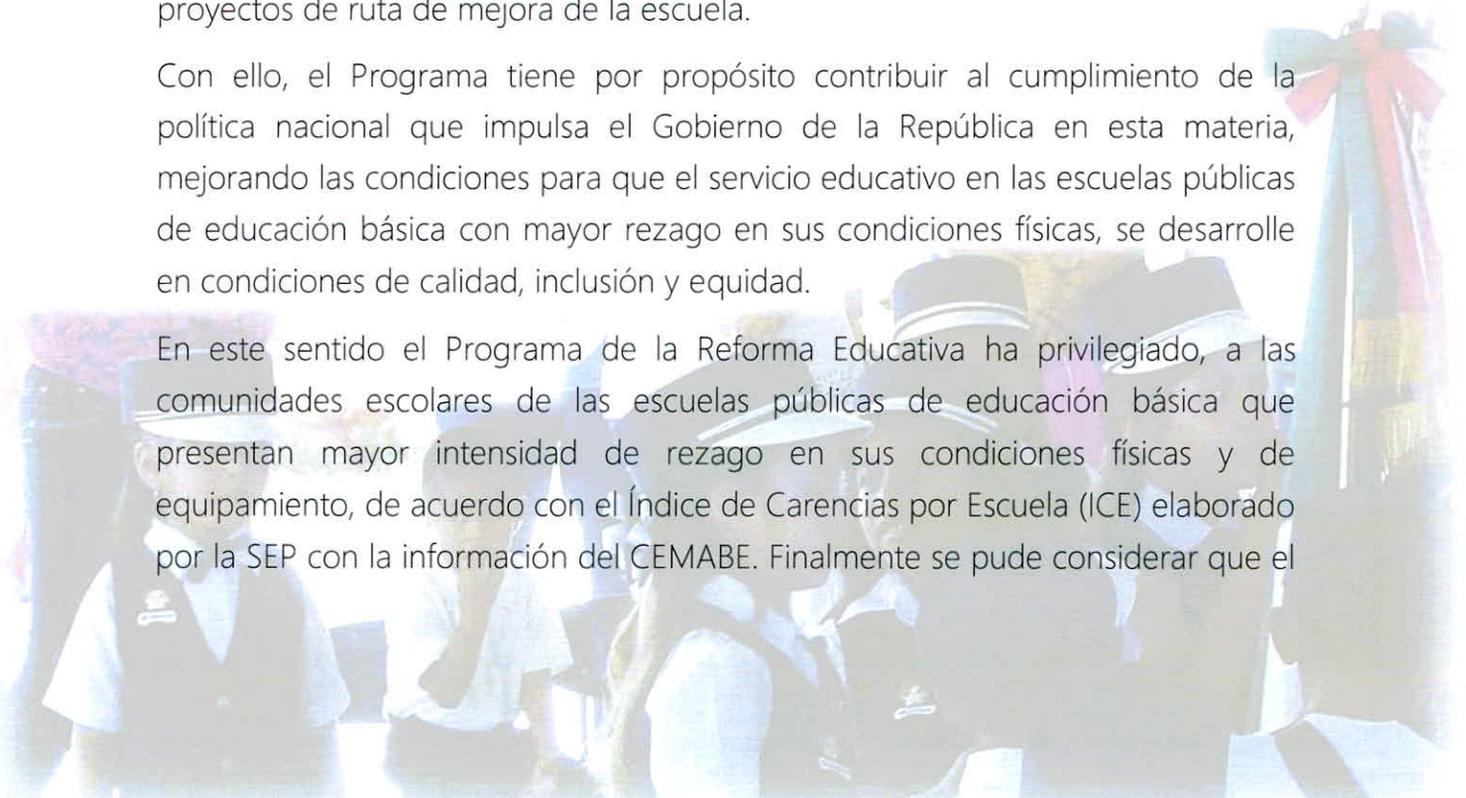


### Rendición de cuentas en la etapa final de operación del PRE

Es innegable la importancia del programa para el desarrollo de las escuelas, ya que con estos apoyos los directivos pueden realmente planear y desarrollar los proyectos de ruta de mejora de la escuela.

Con ello, el Programa tiene por propósito contribuir al cumplimiento de la política nacional que impulsa el Gobierno de la República en esta materia, mejorando las condiciones para que el servicio educativo en las escuelas públicas de educación básica con mayor rezago en sus condiciones físicas, se desarrolle en condiciones de calidad, inclusión y equidad.

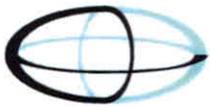
En este sentido el Programa de la Reforma Educativa ha privilegiado, a las comunidades escolares de las escuelas públicas de educación básica que presentan mayor intensidad de rezago en sus condiciones físicas y de equipamiento, de acuerdo con el Índice de Carencias por Escuela (ICE) elaborado por la SEP con la información del CEMABE. Finalmente se pudo considerar que el





objetivo final del Programa es mejorar las condiciones de aprendizaje de los alumnos, todos los directores y docentes que participaron en el estudio, manifiestan la importancia que tiene el programa en la mejora de las condiciones para el aprendizaje de los alumnos, sin este y en particular su componente de autogestión, sería muy difícil generar los cambios necesarios que den la seguridad en la escuela, el contexto adecuado en el centro educativo, y en la actitud de los docentes y padres de familia que son ejemplo de lo que es posible realizar en la comunidad escolar, cuando se trabaja en equipo.





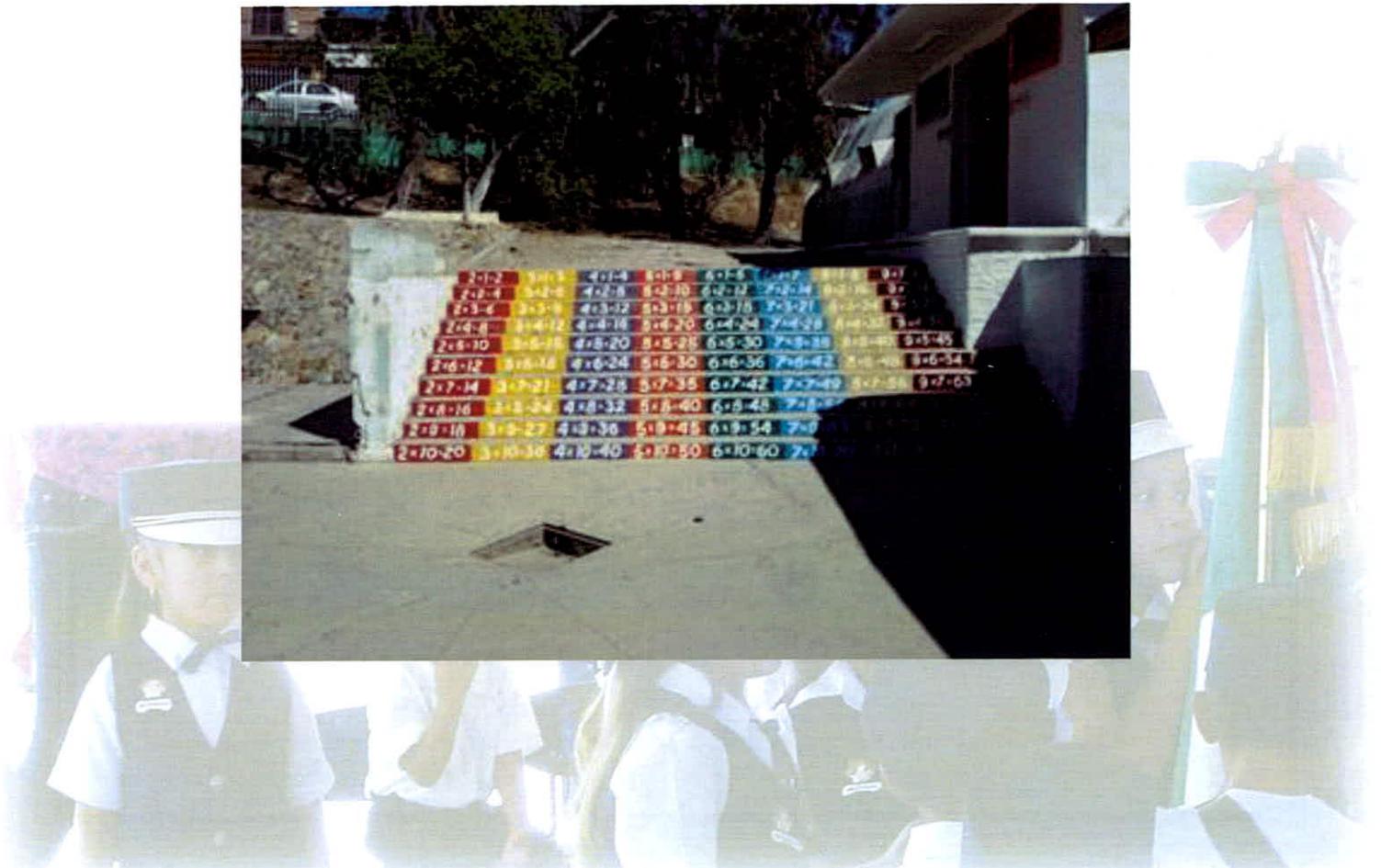
Mejora en los ambientes de aprendizaje en la etapa final de operación del PRE





100

Mejora en los ambientes de aprendizaje en la etapa final de operación del PRE





Mejora en los ambientes de aprendizaje en la etapa final de operación del PRE

101



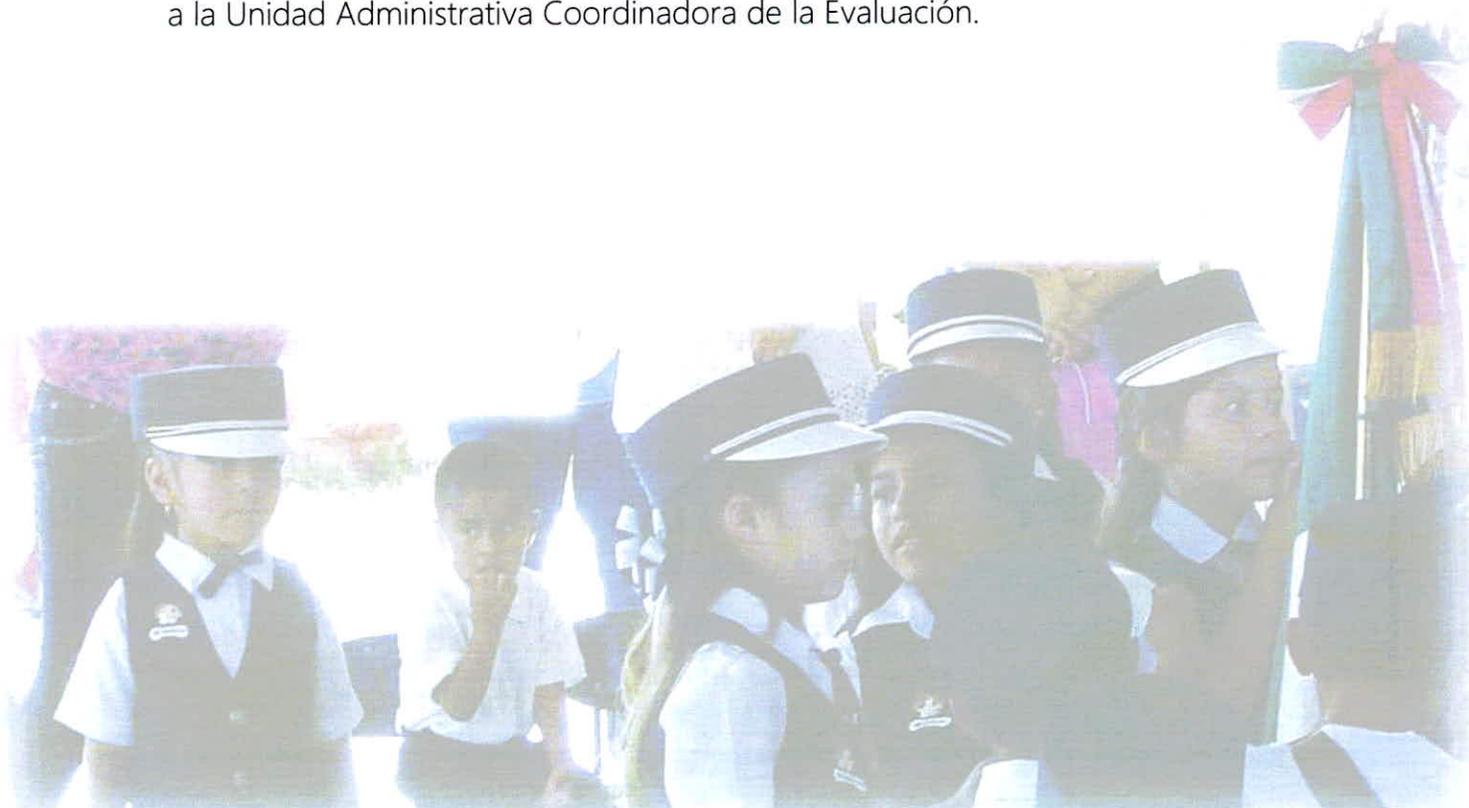


El contar con ese ambiente y disponer de los materiales necesarios para innovar y crear los ambientes de aprendizaje para los alumnos es la labor que realizan Directivos, Docentes y Padres de Familia junto con la AEL, hace falta continuidad y perseverancia para lograr los cambios que el Gobierno de la República busca alcanzar con el Programa de la Reforma Educativa, es importante continuar con el mismo nombre del programa, no cambiar para no confundir, ya que no todos los padres de familia tienen claro que el recurso corresponde a este programa y se asocia en muchos casos al programa Escuelas de Excelencia para Abatir el Rezago Educativo (programa de excelencia).

## 9. Bitácora de trabajo y bases de datos

102

En el Anexo IV se presenta la bitácora de trabajo conforme al calendario establecido con la Unidad Administrativa Coordinadora de la Evaluación y las bases de datos se entregan en formato electrónico MicroSoft Office Excel v.2007 a la Unidad Administrativa Coordinadora de la Evaluación.





Anexos

103



ANEXO I

MATRIZ DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA DE  
EVALUACION DE PROCESOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL U082  
PROGRAMA DE LA REFORMA EDUCATIVA  
BAJA CALIFORNIA 2015-2016

INDICADOR	LINEA BASE 2015	2016	2017	2018
Número de escuelas que mejoraron su infraestructura y equipamiento escolar	131			
Escuelas de una muestra beneficiaria del programa fortalecidas en su autonomía de gestión escolar	116			
Supervisores de una muestra beneficiarios del programa fortalecidos en sus capacidades técnicas de supervisión escolar	Indicador que la DGDGE alimentará con información de los reportes al Proyecto de Fortalecimiento escolar y el Diplomado a Supervisores Escolares			
Cantidad de asistencia técnica brindadas por el Supervisor a las escuelas de una muestra beneficiaria del Programa	116			
Cantidad de escuelas de una muestra beneficiarias del Programa que recibieron acompañamiento en la implementación del Programa por parte del Supervisor	116			
Cantidad de asistencia técnica brindadas por la AEL a las escuelas de una muestra beneficiarias del Programa	116			
Cantidad de escuelas de una muestra beneficiaria del programa que recibieron acompañamiento en la implementación del Programa por parte de la AEL	116			
Escuelas de una muestra con participación de padres de familia en la atención de la mejora escolar	116			
Cantidad de escuelas de una muestra beneficiarias del Programa que percibe cambios en el aprovechamiento escolar	116			



ANEXO III  
EJERCICIO FODA  
PROGRAMA DE LA REFORMA EDUCATIVA  
BAJA CALIFORNIA 2015-2016

Nombre del proceso o tema	Fortalezas	Debilidades	Recomendaciones
Selección de escuelas PRE	Proceso de planeación e integración del padrón de escuelas participantes completo a nivel federal.	El cruce desfasado del padrón de escuelas que participan en diversos programas federales, retrasa el inicio oportuno del programa por cuestiones de validaciones y en su caso sustitución de los centros educativos.	Trabajo conjunto entre la federación y el estado
Asesoría para integración de proyectos	Se cuenta con personal profesional altamente calificado distribuido en cada uno de los cinco municipios para brindar asesoría técnica y financiera.	El personal del sistema educativo estatal no es suficiente para cubrir las necesidades de asesoría técnica y financiera para operar el programa en todos los municipios.	Contratación de personal por tiempo determinado y obra que permita brindar la asesoría técnica y financiera en donde se requiere
	La disposición por parte de los Directivos, Supervisores escolares y Padres de familia para participar en el programa y acudir a los cursos y talleres de capacitación, y otras actividades adicionales que requiera el programa.	Los cambios y/o jubilaciones de directores que se realizan durante la operación del programa atrasando la ejecución del recurso.	Coordinación estrecha entre las áreas de coordinación operativa del programa y de planeación del Sistema Educativo de Baja California
	La disposición del personal técnico de supervisión de obra, para cubrir con las obras antes durante y después de ejercicio del recurso destinado a cada uno de los beneficiarios.	La falta de personal técnico de apoyo para cubrir en tiempo y forma la supervisión técnica de los centros educativos.	Contratación de personal por tiempo determinado y obra que incluya en las condiciones del servicio que cuente con automóvil y permita brindar la asesoría técnica cuando se requiere.
	Se cuenta con flotilla de vehículos para que los supervisores de obra y supervisores escolares puedan realizar su trabajo inherente a su actividad de supervisión y asesoría de los beneficiarios.	Se cuenta con una flotilla de autos la cual no es suficiente ni tiene el mantenimiento adecuado para realizar la supervisión de obra y escolar con la frecuencia requerida.	
Comunicación	Están definidos los canales de comunicación de acuerdo con los procesos tal y como lo establece el Programa.	Los procesos de capacitación se dan en un solo momento y no cubre la totalidad del personal durante el ciclo de operación del Programa.	Establecer un programa de capacitación continua para asegurar su desarrollo, establecer los compromisos, dejar claros los objetivos del Programa y la disposición de todos los involucrados para una conclusión exitosa de la operación del Programa.
		No se sigue el procedimiento de flujo de información tal y como lo establecen los lineamientos de operación del Programa, particularmente en el nivel de supervisor escolar.	Seguir la convocatoria a través de los supervisores escolares y darle la responsabilidad de la asesoría técnico pedagógica conforme a las rutas de mejora de la escuela
Revisión financiera	Se cuenta con el recurso económico justo para cubrir las necesidades propias del programa.	Comprobación del ejercicio del recurso por parte de los directivos de las escuelas beneficiadas bajo condiciones de presión por concluir tanto las obras como las comprobaciones	Apoyo técnico permanente en el proceso de comprobación de recursos
Nombre del proceso o tema	Oportunidades	Amenazas	Recomendaciones
Revisión financiera	Convenir con las instituciones bancarias un proceso estandarizado para la atención de los directivos que participan en el Programa	El uso indebido por parte de los directivos a pesar de la información proporcionada de las restricciones de gastos con las que cuenta el programa.	Capacitación y apoyo técnico permanente en el procesos de comprobación de recursos
	Que la SEP pueda respetar los calendarios de entrega de recursos en tiempo para así mejorar las condiciones de operación del Programa	El incumplimiento de la programación que se dio a los directivos para la entrega de los recursos.	Gestión solidaria con la AEL
Recepción de proyectos	El involucrar a los padres de familia como elemento de corresponsabilidad en el mejor desempeño de los centros escolares e incluirlos como parte fundamental en la auditoría social.	Que las autoridades Federales, Estatales y Directivos de las escuelas no logren involucrar a los Padres de familia en el Programa	Una mayor difusión de los objetivos de programa dirigida a los padres de familia con un lenguaje sencillo y focalizado a las zonas de mayor índice de marginalidad



ANEXO V  
RECOMENDACIONES ANEXO EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL U082  
PROGRAMA DE LA REFORMA EDUCATIVA  
BAJA CALIFORNIA 2015-2016

Proceso	Recomendación	Breve análisis de la viabilidad de la implementación	Principales responsables	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medios de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, Bajo)
Selección de escuelas PRE	Trabajo conjunto entre la federación y el estado	Lograr un padrón de escuelas que participaran en diversos programas federales en forma conjunta entre la AEL y la SEP para dar inicio oportuno del Programa.	SEP y AEL	El cruce desfasado del padrón de escuelas que participaran en diversos programas federales, retrasa el inicio oportuno del programa por cuestiones de validaciones y en su caso sustitución de los centros educativos.	Programa a nivel nacional mas apegada a sus objetivos	Listado de escuelas a beneficiarse un ciclo anterior	Bajo
Asesoría para integración de proyectos	Contratación de personal por tiempo determinado y obra que permita brindar la asesoría técnica y financiera en donde se requiere	Que el Sistema Educativo Estatal logre cubrir las necesidades de asesoría técnica y financiera para operar el programa en todos los municipios	AEL	El personal del sistema educativo estatal no es suficiente para cubrir las necesidades de asesoría técnica y financiera para operar el programa en todos los municipios	Operación local mas eficiente del Programa	Encuesta de directores	Bajo
Asesoría para integración de proyectos	Coordinación estrecha entre las áreas de coordinación operativa del programa y de planeación del Sistema Educativo de Baja California	Programar los cambios y/o jubilaciones de directores que se realizan para evitar un desgaste innecesario durante la operación del programa	AEL	Los cambios y/o jubilaciones de directores se realizan durante la operación del programa atrasando la ejecución del recurso.	Operación local mas eficiente del Programa	Incidencias durante la operación del programa	Bajo
Asesoría para integración de proyectos	Contratación de personal por tiempo determinado y obra que incluya en las condiciones del servicio que cuente con automóvil y permita brindar la asesoría técnica cuando se requiere.	Contar con el personal técnico de apoyo para cubrir en tiempo y forma la supervisión técnica de los centros educativos.	AEL	La falta de personal técnico de apoyo para cubrir en tiempo y forma la supervisión técnica de los centros educativos y las condiciones de la flotilla de autos, la cual no es suficiente ni tiene el mantenimiento adecuado para realizar la supervisión de obra y escolar con la frecuencia requerida	Operación local mas eficiente del Programa	Incidencias durante la operación del programa	Bajo
Asesoría para integración de proyectos	Establecer un programa de capacitación continua para asegurar su desarrollo, establecer los compromisos, dejar claros los objetivos del Programa y la disposición de todos los involucrados para una conclusión exitosa de la operación del programa	Que los procesos de capacitación se den durante la totalidad del ciclo de operación del Programa.	AEL	Los procesos de capacitación se dan en un solo momento y no cubre la totalidad del personal durante el ciclo de operación del Programa.	Operación local mas eficiente del Programa	Incidencias durante la operación del programa	Bajo
Comunicación	Seguir la convocatoria a través de los supervisores escolares y darle la responsabilidad de la asesoría técnico pedagógica conforme a las rutas de mejora de la escuela	Maximizar la operación del Programa con la participación desde el inicio de toda la estructura del Sistema Educativo Estatal	AEL	No se sigue el procedimiento de flujo de información tal y como lo establecen los lineamientos de operación del Programa, particularmente en el nivel de supervisor escolar.	Operación local mas eficiente del Programa	Incidencias durante la operación del programa	Bajo
Revisión financiera	Capacitación y apoyo técnico permanente en el proceso de comprobación de recursos	Comprobación del ejercicio del recurso por parte de los directivos de las escuelas beneficiadas bajo condiciones de presión por concluir tanto las obras como las comprobaciones	AEL	Comprobación del ejercicio del recurso por parte de los directivos de las escuelas beneficiadas bajo condiciones de presión por concluir tanto las obras como las comprobaciones	Operación local mas eficiente del Programa	% de cumplimiento en la comprobación del recurso	Bajo
Revisión financiera	Gestión solidaria con la AEL	Que la SEP respete los calendarios de entrega de recursos en tiempo, para así mejorar las condiciones de operación del Programa	SEP y AEL	Atraso e incumplimiento de la programación por parte de los directivos para mejorar la comprobación de los recursos en tiempo y forma.	Programa a nivel nacional mas apegada a sus objetivos	Incidencias durante la operación del programa	Bajo
Revisión financiera	Mas personal en las áreas centrales, para mejorar el tiempo en que se realizan las autorizaciones y una mejor supervisión de obra.	Que el recurso para operar el Programa incluya personal operativo avocado a mejorar los tiempos de respuesta en el proceso de autorizaciones y supervisión de obra.	SEP y AEL	El proceso de autorización en los distintos momentos del programa se observa lento por la falta de personal para cubrir todas las funciones del mismo.	Programa a nivel nacional mas apegada a sus objetivos	Incidencias durante la operación del programa	Bajo

Revisión financiera	Mejorar la capacitación sobre el programa, no en un momento inicial, sino como un proceso continuo	Que los procesos de capacitación se den durante la totalidad del ciclo de operación del Programa.	AEL	Los procesos de capacitación se dan en un solo momento y no cubre la totalidad del personal durante el ciclo de operación del Programa.	Operación local mas eficiente del Programa	Incidencias durante la operación del programa	Bajo
<b>Proceso</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Breve análisis de la viabilidad de la implementación</b>	<b>Principales responsables</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Efectos potenciales esperados</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Nivel de priorización (Alto, Medio, Bajo)</b>
Revisión financiera	Hacer más énfasis en lo que se puede adquirir y en lo que no.	Capacitación de los directivos con mas énfasis en lo que implica la autonomía de gestión y las restricciones de gastos con las que cuenta el programa.	AEL	El uso indebido por parte de los directivos a pesar de la información proporcionada de las restricciones de gastos con las que cuenta el programa.	Operación local mas eficiente del Programa	Incidencias durante la operación del programa	Bajo
Revisión financiera	Establecer la obligación de la entrega de recursos conforme al calendario establecido por el Programa y respetarlo, de tal forma que el recurso llegue en tiempo, para poder cubrir los compromisos que se contraen, sin la preocupación de pagar por obras sin concluir.	Lograr cumplir en tiempo y forma el calendario de la programación que se dio a los directivos para la entrega de los recursos, implica en la escuela la posibilidad de planear y mejorar los tiempos de respuesta de los proveedores sin deterioro de la imagen y liderazgo de los directivos.	SEP y AEL	El incumplimiento de la programación para la entrega de los recursos, provoca niveles de ocupación y estrés innecesario al finalizar el ciclo escolar, ya que actualmente entregar comprobaciones y asegurar el cabal cumplimiento de las obras durante el periodo contratado en tan poco tiempo.	Programa a nivel nacional mas apegada a sus objetivos	Incidencias durante la operación del programa	Bajo
Revisión financiera	Entregas parciales independientemente del director en turno.	Los cambios a nivel directivo se dan en forma consistente con el avance escalafonario de los profesores, por lo que es muy importante que sea la figura del director la responsable de llevar a cabo el desarrollo del programa con todos los compromisos contraídos por el director saliente, implica un proceso de entrega-recepción formal para el mejor funcionamiento del programa	SEP y AEL	Los cambios de directivos actualmente generan un atraso inmediato al cambio que se subsana con el reinicio del programa en la escuela, esto genera que el programa se vea detenido por al menos tres meses en los que se reemplazan tarjetas y verifica el proyecto asociado al programa.	Programa a nivel nacional mas apegada a sus objetivos	Incidencias durante la operación del programa	Bajo
Revisión financiera	Agilizar la autorización de los cheques para cubrir la construcción de obras, este proceso se lleva a cabo en un periodo de tres meses.	El trámite para la autorización de cheques deben ser mas expeditos, de tal forma que el proceso no consuma tanto tiempo de gestión, una vez que la obra esta autorizada no tiene por que detenerse el proceso.	AEL	La autorización de cheques para el pago de obras principalmente, es un proceso que llega a tardar hasta tres meses, ya sea por problemas de supervisión técnica o burocracia, pero implica el empleo excesivo de tiempo del director.	Operación local mas eficiente del Programa	Incidencias durante la operación del programa	Bajo
Revisión financiera	Coordinación con los bancos para que el procedimiento este homologado.	El proceso interno del banco para la atención de los participantes en el Programa, debe ser único, independiente de la sucursal en donde se atienda.	SEP y AEL	Actualmente se tiene el problema de la atención en sucursal bancaria, ya que la mayoría de los gerentes desconocen el programa y solicitan diferentes documentos para validar el proceso, esto debido a que no existe información previa con el personal del banco.	Programa a nivel nacional mas apegada a sus objetivos	Incidencias durante la operación del programa	Bajo

ANEXO VI  
PROPUESTA DE SISTEMA DE MONITOREO  
PROGRAMA DE LA REFORMA EDUCATIVA  
BAJA CALIFORNIA 2015-2016

**No se hace propuesta de sistema de monitoreo**

**ANEXO VII**  
**FICHA TECNICA DE IDENTIFICACION DEL PROGRAMA**  
**PROGRAMA PRESUPUESTAL U082**  
**PROGRAMA DE LA REFORMA EDUCATIVA**  
**BAJA CALIFORNIA 2015-2016**

TEMA	VARIABLE	DATOS
Datos Generales	Entidad	Baja California
	Nombre del Programa	Programa de la Reforma Educativa
	año de inicio	2015
	Nombre de la Unidad Responsable del Programa	Coordinación del Programa de la Reforma Educativa
	Responsable a cargo del programa estatal	Arq. Héctor Capistrán Rendón
	Teléfono de contacto	686 559 8800 ext 8972
	Correo electrónico de contacto	<a href="mailto:hcapistran@adm.edubc.mx">hcapistran@adm.edubc.mx</a>
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 su autonomía de gestión escolar para mejorar la prestación del servicio educativo con calidad y equidad
	Principal normatividad	Artículos 3o. en sus fracciones III, VII y VIII; y 73, fracción XXV, y se adiciona un párrafo tercero, un inciso d) al párrafo segundo de la fracción II y una fracción IX de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; los artículos 2º, 7º de la Ley General de Educación (LGE); los artículos 7 y 11 de la Ley General de la Infraestructura Física Educativa (LGINFE) y el acuerdo número 11/09/15 por el que se emiten los lineamientos de operación del Programa de la Reforma Educativa.
	Objetivo (sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Elevar la calidad y el logro educativo mediante una educación integral, garantizando la inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población.
	Propósito del programa	Mejorar la Infraestructura, equipamiento y mantenimiento correctivo al 50% de las escuelas en zonas vulnerables y rurales del Estado.
Número total de escuelas que tiene el problema o necesidad	Definición	No se cuenta con base de datos específica
	Unidad de medida	---
	Cuantificación	---
Número de escuelas que tienen el	Definición	No se cuenta con base de datos específica

problema y pueden ser susceptibles de incorporarse al programa	Unidad de medida	---
	Cuantificación	---
Número de escuelas incorporadas	Definición	CEMABE 2014
	Unidad de medida	Escuelas
	Cuantificación	166
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$63.746300
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$66.603900
Cobertura geográfica	Localidades en las que opera el programa	Ensenada, Mexicali, Tijuana, Tecate y San Quintin
Focalización	Tipo de escuelas que atiende	Educación básica