

Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ciencias Sociales y Políticas
Maestría en Administración Pública



“Articulación de Procesos de Inversión Pública en Baja California. El caso de la Infraestructura en la Educación a Básica”

Trabajo terminal que se presenta para obtener el grado de Maestro en
Administración Pública

Autor:

José Alberto Vázquez Cerecer

Director de trabajo terminal
Dr. Francisco Gómez Mc. Donough

Mexicali Baja California, México. Octubre del 2014

A DIOS, A MI ESPOSA, HIJOS Y FAMILIA

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Baja California, en especial a la Facultad de Ciencias Sociales y Políticas, mi facultad a la cual le agradezco la doble oportunidad de formarme y permitirme formar nuevas generaciones.

Al Dr. Rodolfo Gómez Castellanos, por su visión y apoyo al confiar en mi capacidad, y otorgarme la oportunidad de realizar y culminar este proyecto.

A mi padre QEPD, no alcanzo a ver mi logro, pero sé que estará contento desde donde esté,

A mi madre a la que tengo el placer de mostrarle una meta más en mi vida.

A mi esposa, Patricia gracias por tu apoyo incondicional, y por tu inmenso amor plena y absolutamente correspondido por siempre.

A mis hijos, todos ellos alegría de mi corazón y parte fundamental de mi vida, de mis pensamientos y de mis esfuerzos,

A mis profesores, por su gran profesionalismo, paciencia y sabiduría en la formación de profesionales en la Administración Pública.

A mi director del presente trabajo terminal: Dr. Francisco Gómez Mc. Donough, por su gran apoyo, profesionalismo y experiencia puestos al servicio siempre del alumno, un placer siempre contar con su guía.

A mis compañeros de equipo, por siempre amigos, Ana María Ríos, Rosa Elia Izabal, y Jesús Adrian Medina, por su compañía, enojos, amistad y colaboración.

A mi gran amigo Jesús Adrian Medina Sánchez, por el honor de su amistad, apoyo, camaradería e incondicional colaboración en todos nuestros proyectos.

A todos mis compañeros de maestría, un abrazo fraternal y mis mejores deseos.

A todos, gracias.

Índice.	Página.
Dedicatoria	I
Agradecimientos	II
Introducción	III
Capítulo 1.	
La Gestión para Resultados (GpR): Una dimensión general para los procesos técnico-administrativos	
1.1 Alcances de la administración pública tradicional vs la nueva gestión pública.....	15
1.2 La Gestión para Resultados (GpR): Una dimensión general de los procesos técnico-administrativos.....	16
1.3 La gestión para resultados, fundamentos necesarios para la articulación de los procesos de inversión pública en la infraestructura educativa.....	18
1.4 La gestión administrativa y los procesos de la inversión en el ámbito educativo.....	20
Capítulo 2	
Experiencia nacional y local un análisis comparativo	
2.1 La experiencia nacional.....	24
2.2 Gestión y evaluación del desempeño de la infraestructura educativa básica en un contexto local.....	28
Capítulo 3	
Situación que guardan los proceso de infraestructura educativa básica en Baja California	
3.1 Funcionalidad de los procesos técnico administrativos de la inversión pública.....	36
3.2 Análisis de los procesos de inversión en la materia.....	40
3.3 Los procesos de planeación, inversión y ejercicio del gasto público en materia de infraestructura educativa básica.....	50

3.4	La coordinación entre actores involucrados en el proceso de inversión y en la infraestructura básica.....	59
-----	---	----

Capítulo 4

Modernización de los procesos de infraestructura educativa básica en Baja California

4.1	La gestión pública y resultados de impacto en la articulación de los procesos de inversión pública en la infraestructura educativa.....	64
4.2	Situación actual y ubicación del programa de infraestructura y mantenimiento educativo en la estructura de gobierno en Baja California.....	70
4.3	Análisis enfocado en la modernización de los procesos de la infraestructura educativa básica.....	73
	Conclusiones y recomendaciones.....	81

Estrategia metodológica.

	Metodología de investigación y mecanismos de recolección de información.....	98
--	--	----

	Lista de tablas y gráficos.....	101
--	--	------------

	Anexos.....	103
--	--------------------	------------

	Bibliografía.....	118
--	--------------------------	------------

Introducción.

El presente trabajo de investigación consideró como su objeto de estudio, la relevancia que reviste la infraestructura educativa básica en Baja California, y todos los procesos que se derivan de esta importante política pública; Es por ello que se propone instrumentar un modelo de gestión que logre articular los procesos técnicos y administrativos que inciden en tan importante labor.

Lo anterior resulta de vital importancia, para que por un lado se reduzca la problemática que representan los espacios sub-utilizados, demanda, cobertura, rezago, sobrepoblación y migración, que impacta en la utilización de los espacios educativos en educación básica, lo que redundaría en una adecuada atención a la comunidad estudiantil acorde a las demandas sociales actuales en infraestructura y mantenimiento de espacios educativos, sumados al crecimiento constante de la población, permitiendo al sector educativo estatal atender oportuna y eficazmente la demanda de espacios educativos en Baja California.

Se revisaron los procesos en materia de construcción en las escuelas de educación básica en el estado de Baja California, evidenciando las fallas en los procesos técnico-administrativos del programa para mejorar la calidad para la infraestructura en la educación básica.

Se identificaron las debilidades y falta de coordinación entre los actores que intervienen en los procesos de la inversión pública que inciden en el programa de mantenimiento e infraestructura básica en el estado para proponer la instrumentación de un nuevo modelo de gestión.

Se realizó un análisis de los procesos que se realizan en el sistema educativo estatal –SEE-, en cuanto a la planeación, inversión y ejercicio del gasto público destinado a la infraestructura y mantenimiento en la infraestructura educativa básica.

Se examinó y verifico la importancia en la asignación de recursos en función de su ejercicio, así como su adecuada aplicación que nos permita consolidar los procesos antes mencionados y optimizarlos con la finalidad de abatir el rezago.

Identificar la aplicación de los recursos que provienen de las acciones coordinadas por los diferentes órdenes de gobierno, de particulares, y de diferentes fuentes de financiamiento que impulsen y detonen en un mayor impacto en el programa y por ende en beneficio de la comunidad.

Este trabajo de investigación se estructuró bajo los enfoques cuantitativo, exploratorio y cualitativo, cuantitativo que se obtendrá a través de datos estadísticos oficiales y encuestas a usuarios y directivos actores, principales beneficiarios y usuarios de la infraestructura física educativa, exploratorio ya que se contrastaron y analizaron datos estadísticos oficiales y de campo que fortalecieron los cuestionamientos, análisis y hallazgos de esta tesis, cualitativo a través de entrevistas semiestructuradas a profundidad a diferentes actores involucrados en los procesos, lo anterior nos determina la importancia de esta política pública y su impacto en el estado de Baja California.

En el capítulo uno, se abordará la esencia teórica de la gestión por resultados -GpR-, sus principales conceptos, así como la dimensión que nos ofrece en relación con los procesos técnicos y administrativos.

Se abordarán algunos de los postulados de la nueva gestión pública -NGP- y su enfoque por resultados, en función de la dimensión que ofrece y la relación que guarda con los procesos técnico-administrativos en la administración pública, es decir, lo que recomiendan las buenas prácticas en relación al impacto que deben generar

En ese mismo orden se identificará dentro de esta teoría los alcances de la administración pública tradicional en comparación con la nueva gestión pública, es decir detallaremos sus enfoques y tendencias.

Se abordará en la gestión para resultados, la dimensión general que ofrece para los procesos técnico-administrativos, puntualizando aquellos aspectos que le otorgan solidez a estos procesos desde el punto de vista teórico y práctico, también revise y analice los fundamentos necesarios para articular los procesos de la inversión pública en favor de la infraestructura educativa.

Se revisa también la gestión administrativa y la relación que guarda con los procesos de inversión en el ámbito educativo. Es decir, lo que mencionan las buenas prácticas en materia de gestión, con los procesos que se siguen en la inversión en el sector educativo, el contrastarlos nos ofrece un panorama amplio de posibilidades para detectar los aciertos y fallas en estos procesos.

En el capítulo dos se revisará, en un contexto general, el esfuerzo a nivel nacional en la infraestructura educativa básica, así como se detalla las principales cifras estadísticas sobre el tema.

Siguiendo con el contexto anterior, se revisaron los esfuerzos realizados desde el contexto local en los diferentes temas abordados en este trabajo, realizaremos y plasmaremos en cuadros estadísticos la información que nos permita obtener un panorama preciso de los alcances logrados en la pasada administración y los proyectos plasmados en el Plan Estatal de Desarrollo -PED- (2014-2019).

En el capítulo tres se centra en el ámbito de estudio en la entidad es decir la situación que guardan los procesos de infraestructura educativa básica en Baja California.

Se pretende comprobar la funcionalidad de los procesos técnico- administrativo de la inversión pública desde la perspectiva local y los alcances que estos han tenido, así como en los resultados obtenidos y su impacto en la población objetivo -alumnos-, esto permite identificar las deficiencias y los grados de funcionalidad de dichos

procesos antes que inicien la planeación, inversión y ejercicio del gasto público destinado a la infraestructura y mantenimiento en la educación básica.

Con la finalidad de identificar los procesos en el ámbito tanto externo como en el interno de la organización, efectuando un análisis de los procesos de inversión en la materia, ello permitió determinar y detectar el grado de eficiencia y eficacia -derivado de sus fortalezas y debilidades- así como el papel que juega el entorno externo en la definición de las posibilidades de mejora.

Se revisaron los procesos de planeación, inversión y ejercicio del gasto público en materia de infraestructura educativa básica, con el propósito de detectar posibles fallas en los procesos que se siguen, la intención era detectar las insuficiencias en su operación y determinar la importancia de fortalecer, y articular de manera armoniosa, dicho ciclo primordial en esta importante política pública, asimismo se muestra por medio de un análisis estadístico los esfuerzos que se han hecho en la materia.

Por último se determinara el grado de coordinación entre las diferentes áreas involucradas en el proceso de inversión y de infraestructura básica, así como sus esfuerzos en la infraestructura y mantenimiento.

En el capítulo cuatro, se presentan las estrategias que se rediseñaron en los procesos de planeación, inversión y ejercicio de gasto público para la infraestructura educativa básica de Baja California. Como primer aspecto se examina, el marco de la gestión pública, se revisan los resultados de impacto identificados en función de los procesos de inversión pública y su influencia sobre los procesos técnico-administrativos de la misma, también se revisa el impacto de estos resultados en la infraestructura educativa, considerando los factores primordiales desde la perspectiva normativa práctica y de los esfuerzos que se realizan actualmente (que pretenden un proceso armonioso), con la finalidad de atender las deficiencias identificadas objeto de este trabajo e impiden el desarrollo y eficiencia en los procesos como el caso del rezago en espacios educativos y la falta de cobertura en el mantenimiento.

Se propone articular de manera armoniosa de los procesos de inversión pública, de modo que permitan avanzar y consolidar los esfuerzos en materia de infraestructura, e impacten en el desarrollo de la misma, así como en términos de cobertura y demanda social.

Se revisará e identificará la situación actual (y ubicación) del programa de infraestructura y mantenimiento educativo en la estructura de gobierno con la finalidad de determinar las áreas prioritarias de atención, detectar áreas de oportunidad y consolidar los procesos que se encuentren desarticulados al interior de la organización.

Se destacará el consolidar los procesos técnico-administrativos y para la mejora institucional. Que participe de manera proactiva en el desarrollo de esta política pública, consolidando los esfuerzos de los involucrados que agilicen, de manera dinámica y creativa sus procesos internos sobre la base de la eficiencia, la eficacia y la mejora de la gestión, requisitos primordiales para el desarrollo institucional y de participación interinstitucional.

Para lograr lo anterior se llevo a cabo un análisis de fortalezas y debilidades de la dependencia rectora de los procesos de inversión en la educación básica, así como de oportunidades y amenazas del entorno exterior que determinen situaciones favorables de ser aprovechadas o impidan el desarrollo de los procesos técnico-administrativos, y se evidenciaran los resultados del diagnóstico que se apegara en todo caso a la técnica F.O.D.A, el cual nos permitirá derivado de este importante ejercicio de planeación, identificar las diferentes estrategias que se determinen a partir de los resultados obtenidos del análisis, resulta sumamente importante lo anterior dado que el carácter estratégico debe poseer la educación básica en el Baja California.

Proponer mecanismos para mejorar sustancialmente la eficacia como indicador de la inversión pública en la infraestructura educativa básica, es decir, identificar y mejorar los procesos normativos y técnicos, sometiéndolos a una evaluación constante

que permita identificar y potenciar sus fortalezas, desarrollando una reingeniería que permita incorporar modelos y tecnologías que impulsen su gestión y mejora.

Capítulo 1

La Gestión para Resultados (GpR): Una dimensión general para los procesos técnicos-administrativos.

La Gestión para Resultados (GPR): Una dimensión general para los procesos técnico-administrativos.

Antes de todo debemos visualizar la NGP, como una nueva manera de transformar positivamente a la administración pública, y que, si bien es cierto, sus conceptos y propuesta nos son revolucionarios, si representan un avance provechoso, si consideramos que permite la fusión de procesos como los de planeación, programación y presupuestación, que en otros tiempos tomaban rumbos distintos y que, al no estar articulados, influían en el desarrollo, destino e impacto de la generación de servicios públicos. Asimismo, el proceso cíclico que desarrolla este modelo de gestión incluye la articulación de los procesos mencionados bajo la perspectiva de la planeación estratégica y la administración por objetivos, lo que permite definir claramente los programas y acciones que se deberán desarrollar, de manera inmediata, instrumentar el presupuesto basado en resultados -PBR- que, en términos muy simples, busca elevar la calidad del ejercicio del gasto público, mediante la medición del desempeño, sobre la base de los indicadores de los programas presupuestarios elaborados bajo la Metodología del marco lógico -MML- y que permiten su seguimiento y evaluación desde el diseño del proyecto hasta la rendición de cuentas. Esta metodología se define por la revista Presupuesto y contabilidad como una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está en la gestión por objetivos, la orientación a grupos beneficiarios y en facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. La MML es el instrumento que se está utilizando en distintos gobiernos para la implementación del Presupuesto basado en resultados -PBR- pues, como se sabe, permite comprender la lógica de los programas, facilitando su articulación con los objetivos de la planeación para el desarrollo y, sobre todo, el desarrollo de indicadores para la evaluación. (2011, Núm. 10, p.16)

Con la finalidad de darle solidez a los procesos se hace necesario instrumentar el Sistema de evaluación del desempeño –SED- este sistema permite, a través de indicadores de gestión y estratégicos que surgen del diseño de los programas a través de la MML, medir la eficiencia y eficacia de los programas presupuestarios pero sobre

todo, la generación de valor público que implica elevar el nivel de confianza del ciudadano en el gobierno en la instrumentación de las políticas públicas. Es preciso aclarar que esto deberá estar contemplado en un marco normativo que regule y garantice el cumplimiento de estas acciones.

Estos indicadores de desempeño, de acuerdo con la revista *Federalismo hacendario* (2010 Núm. 163, 2010 p. 126), son útiles para clarificar objetivos; esto es, que el funcionario público requiere de instrumentos cualitativos y cuantitativos, para describir los objetivos en planes estratégicos o cuadros de mando, que le permitan guiar, conducir y controlar los esfuerzos conjuntos para lograr tales objetivos. De este modo, los recursos públicos se controlan de una manera clara y precisa, lo que se traduce en el mejoramiento de los programas y proyectos en términos de eficacia, eficiencia, economía y calidad. Asimismo, y dada la estructura y características específicas de cualquier función pública, los indicadores han demostrado ser útiles para motivar e incentivar al funcionario público según los resultados logrados.

El último punto tiene que ver con los Programas de mejora de gestión -PMG- que representan todo aquello que le dará solidez a lo anterior a través de acciones de capacitación, incentivos, fomento de competencias y sensibilización, enfocadas a mejorar la eficacia y eficiencia del servicio público. Considero que es el punto fuerte de todo el proceso en sí, presente al consolidar esta parte importante del ciclo, se empieza a fortalecer significativamente el puente entre el Estado y la sociedad (la administración pública) y por consiguiente, el grado de aceptación y confianza en los gobiernos se mejoraría.

Es preciso también abordar el tema desde la perspectiva de la gestión para resultados -GpR-, el cual podríamos definir de acuerdo a Rea (2010,94), como un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos. Aunque también interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población, es decir, la creación de valor público. El valor público se crea cuando se generan las condiciones orientadas a que todos los miembros de la

sociedad disfruten de oportunidades para una vida digna, de empleo y bienestar y garantizar el acceso a dichas oportunidades; es decir, cuando se aportan respuestas efectivas y útiles a las necesidades o demandas presentes y futuras de la población. Así, el objeto de trabajo de la GpR son el conjunto de componentes, interacciones, factores y agentes que forman parte del proceso de creación del valor público.

“El nuevo modelo de gestión orientada a los resultados se enfoca en los impactos de la acción pública, donde lo relevante son los resultados, las metas, los indicadores de desempeño y los estándares. Además, este nuevo enfoque hace hincapié en las dimensiones de carácter más cualitativas de la gestión” (ILPES, 2003,10).

De igual forma, identificarán en la GpR los fundamentos requeridos para poder articular los procesos de la inversión pública en el ámbito de la infraestructura educativa. Asimismo se podrá llevar a cabo (interna y externa) un análisis del entorno político administrativo y de la organización lo que nos permitirá identificar procesos e indicadores en términos de estrategias que impacten en la articulación de los procesos en la inversión pública en Baja California.

1.1. Alcances de la administración pública tradicional vs la NGP.

La necesidad de definir el futuro a seguir para la construcción de un Estado acorde a las características del nuevo siglo, ha dado lugar a todo un cuerpo teórico conocido como NGP en este marco, es fundamental analizar este enfoque, ya que se ha concebido como uno de los pilares para impulsar el cambio y la modernización de la administración pública.

El enfoque de la NGP se deriva de dos tendencias en la administración pública contemporánea: uno, la revalorización de la naturaleza pública del gobierno y de la administración, que se caracteriza por la revalorización del estado de derecho y la democratización del régimen; y una segunda tendencia definida a la renovación de la capacidad administrativa del gobierno y de la administración pública. Sus antecedentes principales son la crisis fiscal y administrativa del Estado, la liberalización de la

economía, la globalización, la nueva economía y la agudización de los impactos sociales (Aguilar, 2006).

Siguiendo con esta teoría, es de detallarse la segunda tendencia que establece Aguilar (2006), donde enmarca la capacidad institucional que deben de tener los gobiernos y las administraciones públicas con el fin de fomentar mayores resultados. En este marco, es importante definir que la NGP busca la eficiencia, eficacia y efectividad de las organizaciones; de esta manera, incrementar las capacidades de las organizaciones locales en términos de un mayor servicio público, calidad en la atención al ciudadano, eficiencia en el uso de los recursos públicos, eficacia en el cumplimiento de metas institucionales, entre otras.

Por lo anterior, el enfoque de la NGP debe de ser parte fundamental de todo gobierno y de toda acción de gobierno, para el desarrollo de cualquier Estado es indispensable contar con instituciones realmente eficaces que sepan captar los problemas de los ciudadanos a través de sus diferentes organizaciones, pero lo realmente eficaz e importante es resolver los problemas presentados con reformas que den solución y con políticas de impacto social.

1.2. La Gestión para resultados (GPR): Una dimensión general de los procesos técnico-administrativos.

Los postulados de la NGP ofrecen una nueva manera de transformar positivamente la administración pública. Representan un avance más que provechoso tomando en consideración que permite que se fusionen procesos como el de la planeación-programación-presupuestación que, en otros años, tomaban rumbos distintos y que, al no estar articulados, influían en el desarrollo, destino e impacto de la generación de servicios públicos. Asimismo, el proceso cíclico que desarrolla este modelo de gestión, incluye articular los procesos mencionados bajo la perspectiva de la planeación estratégica y la administración por objetivos, para definir claramente los programas y acciones que se desarrollarán, de manera inmediata, instrumentar el PBR, que en

términos muy simples busca elevar la calidad del gasto público mediante la medición del desempeño sobre la base de indicadores de los programas presupuestarios, elaborados bajo la MML y que permitan su seguimiento y evaluación desde el diseño del proyecto hasta la rendición de cuentas.

El último punto tiene que ver con los Programas de mejora de gestión -PMG- que representa, todo aquello que le dará solidez a lo anterior, a través de acciones de capacitación, incentivos, fomento de competencias y sensibilización, todo ello enfocado a mejorar la eficacia y eficiencia del servicio público, y considero que es el punto fuerte de todo el proceso en sí, al consolidar esta parte importante del ciclo, empezaremos a fortalecer significativamente el puente entre el estado y la sociedad, y que es la administración pública, por consiguiente el grado de aceptación y confianza en los gobiernos se consolidaría.

Por último, resulta preciso también abordar el tema desde la perspectiva de la GpR, el cual de acuerdo a Rea (2010,94) se constituye como el modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos. Aunque también interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población, es decir, la creación de valor público.

El valor público se crea cuando se generan las condiciones orientadas para que todos los miembros de la sociedad disfruten de oportunidades para una vida digna, de empleo y bienestar, y garantizar el acceso a dichas oportunidades; es decir, cuando se aportan respuestas efectivas y útiles a las necesidades o demandas presentes y futuras de la población. Así, el objeto de trabajo de la GpR es el conjunto de componentes, interacciones, factores y agentes que forman parte del proceso de creación del valor público.

El nuevo modelo de gestión orientada a los resultados se enfoca en los impactos de la acción pública, donde lo relevante son los resultados, las metas, los indicadores

de desempeño y los estándares. Además, este nuevo enfoque hace hincapié en las dimensiones de carácter más cualitativas de la gestión (Bonnetov, 2003,10). Es así que identificaremos en la GpR, los fundamentos requeridos para poder articular los procesos de la inversión pública en el ámbito de la infraestructura educativa, así como un análisis focal del entorno político administrativo y de la organización en lo externo e interno, que nos permita identificar procesos e indicadores en términos de estrategias que impacten en la articulación de los procesos en la inversión pública en Baja California.

1.3. La gestión para resultados fundamentos necesarios para la articulación de los procesos de inversión pública en la infraestructura educativa.

Los procesos administrativos que se pretenden articular y fortalecer (objeto de este trabajo de investigación) deben visualizarse bajo la perspectiva de la reingeniería, en ésta se definen tres tipos de procesos: procesos centrales, que se dirigen a generar valor para los clientes externos; procesos de apoyo, que dan soporte a los procesos centrales y los procesos de gestión, orientados a la planeación, presupuestación y programación de recursos. La secuencia de procesos, propuesta referiría al proceso administrativo, identificando procesos sustantivos, adjetivos y de gestión de recursos. En relación con los procesos técnicos, éstos buscan cambiar para mejorar la eficacia en los servicios, es decir, a medida que se revisan y mejoran optimizan el desempeño y permiten generar más bienes o servicios con la finalidad de hacer más con menos, o sea, optimizar el gasto (Moyado, 2011).

Evaluar una política pública implica apreciar los efectos atribuibles a una intervención gubernamental en un campo específico de la vida social y del entorno físico. Por consiguiente, la evaluación es una ruta de razonamiento asumido por el analista; la apreciación sistemática sobre la base de métodos científicos de la eficacia y de los efectos reales, previstos o no, buscados o no, de las políticas públicas y de la gestión institucional (Meny y Thoening, 1992).

La infraestructura en educación básica, al ser un tema delicado hoy en día, no escapa de los requerimientos y exigencia ciudadana. La constante demanda de la sociedad exige cada día más y mejores condiciones físicas en las instalaciones para sus hijos en las escuelas y obliga a los gobiernos a concebir acciones bajo los nuevos modelos estratégicos de la planeación, programación y presupuestación que le permitan ofrecer servicios de calidad aprovechando al máximo los recursos disponibles.

Por ello la instrumentación de indicadores de gestión para medir el impacto de las acciones resulta relevante, también es muy importante que se evalúen los procesos inherentes a estas acciones de gobierno. El mejoramiento de los procesos, que se deriven en técnicas calificadas con normatividad actualizada, impactarían en la concepción de los proyectos y programas de gobierno así como en su desarrollo y conclusión. Es decir, considerar la formalización de los procesos de inversión pública, sobre todo a partir de su programación que deberá ser a corto mediano y largo plazo, atendiendo los objetivos estratégicos del Plan Estatal de Desarrollo –PED– certificándolos para que así coadyuven en el impacto en la sociedad y la generación de valor público. Además de buscar su eficiencia se deberá buscar su sostenibilidad en los programas presupuestarios, considerando que éste último es el más sensible de sus aspectos al ser limitados los recursos para la infraestructura educativa en todos sus niveles.

En principio deberá efectuarse un diagnóstico que demuestre la viabilidad y el impacto a considerar en los diversos procesos de la inversión con la finalidad de encontrar parámetros que permitan su articulación. Como ya vimos, a la falta de un diagnóstico actual y confiable, y así como a la falta de una planeación efectiva que atienda prioritariamente las necesidades, profesionalización de los servidores públicos con herramientas que les permitan diferenciar lo importante de lo urgente y normar los procesos de trabajo en el campo y el gabinete permitirá un impacto que se traduzca en procesos previsibles, proactivos, medibles, eficaces y eficientes. Es decir se trata de promover un escenario de resultados y para resultados que genere una sinergia en todas las áreas involucradas en dichos procesos.

En segundo lugar, deberá promoverse la gestión ante las autoridades federales para que los recursos financieros se radiquen de forma regular y, a su vez, coordinar a los diversos actores que destinan recursos para este tema específico, esto puede lograrse si contamos con un diagnóstico, planeación y programación aceptable que permita a las autoridades tomar decisiones con base en la evidencia de la real necesidad de realizar cambios sustanciales en la manera de hacer las cosas.

Por último, considerar la mejora institucional a través de la profesionalización de los funcionarios y servidores públicos para que sean los verdaderos operadores de estas reformas; su desarrollo, acompañado de los incentivos adecuados, fortalecería la articulación de los procesos de inversión pública relacionados con la infraestructura educativa

1.4. La gestión administrativa y los procesos de la inversión en el ámbito educativo

Aguilar (2006) y Rea (2011), ante los diversos cambios en los enfoques de la administración pública, como reflejo de la modernidad y su orientación a los resultados y al desempeño, tanto de los programas presupuestarios como de la calidad del servicio público, proponen un modelo de gestión para las administraciones centradas en el cumplimiento de las acciones definidas en los planes de gobierno en un periodo de tiempo. Esto es poner énfasis en el logro en términos de resultados y generación de valor público que nos permita medir y evaluar el desempeño de las acciones. De este modelo se desprenden tres componentes principales, el PBR, el SED y los PMG, que proporcionen a la administración pública las herramientas que permitan optimizar los recursos públicos, además de contribuir a la transparencia y la rendición de cuentas, evaluación de resultados de la gestión, el apoyo a la modernización y a la evaluación del desempeño del servidor público e instituciones a través de programas de incentivos.

Es así que se motiva la transformación institucional de los sistemas educativos dejando de concebir a la educación como una etapa de la vida comprendiendo que debemos aprender a lo largo de todo nuestro ciclo de vida. Lo anterior, se lograra fortaleciendo, promoviendo e impulsando la educación para que actúe como plataforma en el desarrollo de capacidades que permitan a los alumnos de educación básica iniciar la construcción de sus propios proyectos de vida.

La Academia Mexicana de la Lengua define articulación como la unión de dos o más piezas de modo que mantengan entre sí alguna libertad de movimiento y también organizar diversos elementos para lograr un conjunto coherente y eficaz y es precisamente lo que se pretende al articular los procesos técnico-administrativos; Se busca unirlos de forma coherente bajo un enfoque por resultados sin que pierdan su autonomía, pero que se coordinen adecuadamente para la solución del tema objeto de esta investigación.

La calidad en la educación como ya lo mencionamos, es uno de los objetivos principales en los gobiernos y administraciones públicas, mejorar los procesos que intervienen en esa importante política pública, siempre será prioritario para el gobierno, es importante considerar del por qué utilizar los postulados de la NGP para la presente investigación.

La GpR establece un modelo que, si bien es cierto pone énfasis en el resultado y cumplimiento de las acciones de gobierno, éstas deberán ser orientadas a estrategias definidas en una planeación gubernamental que, a su vez, atienda eficientemente las demandas de la sociedad en periodos de tiempo determinados en el mismo plan; Es decir, crear valor público con sus acciones que se reflejen en un aumento del bienestar de la población que impulse la modernización de la administración pública evaluando constantemente su desempeño de manera integral.

En comunión con Rea (2010) en la revista Presupuesto y contabilidad de (2011, 11:60) se afirma que no existe un modelo único de GpR. Sin embargo, en todos los

casos se requieren estrategias que definan los resultados que se esperan en cuanto a la producción de bienes y servicios y su impacto social, mejorando con ello el ejercicio del gasto público. Así también, ofrecer información clara y transparente a la sociedad con la finalidad de que esté enterada de dichas acciones que permita, por un lado, incorporar sus opiniones y, por otro, impulsar una mayor calidad en el servicio público con base en procesos de mejora continúa. Por último, lo que para muchos de nosotros resulta indispensable para el desarrollo de todos estos procesos, la profesionalización de los servidores públicos como fundamento del proceso de mejora que permita incorporar gente bajo esquemas de selección por competencia y capacitación a gran escala de modo que se pueda contar con capital humano calificado, permitiéndoles profundizar en su accionar y desarrollarse técnica y profesionalmente.

Los procesos de la inversión en el ámbito educativo tienen que ver primeramente, con la planeación y la micro-planeación sobre los espacios educativos. Esto significa que se deben tener en cuenta, los estudios para decidir la viabilidad de construir un nuevo edificio escolar o ampliar los espacios de los ya existentes, la disponibilidad de terreno, el comportamiento de la matrícula, los estudios de factibilidad sobre la demanda de la sociedad, la definición y asignación del personal que prestará el servicio en dicho plantel, la disponibilidad de recursos para concretar dicho proyecto, así como determinar su importancia en relación con otros proyectos similares, así como identificar el flujo de recursos que permita que el servicio se preste en tiempo y forma.

De igual manera, resulta prioritario agilizar los procesos de ejecución de obra por parte del organismo ejecutor, si bien es cierto carecen de un flujo adecuado de recursos, poca o nula disponibilidad de recursos para operar la supervisión y normatividad demasiada burocrática para la contratación de las obras, también es cierto que deben hacer una reingeniería de sus procesos internos con la finalidad de imprimir dinamismo y eficiencia en sus actividades que contribuye la entrega de las obras en tiempo y forma, esto significa que este organismo deberá proponer alternativas de mejora en sus procesos de inversión para que se convierta en parte fundamental de la solución de las deficiencias y no cómplice de ellas.

Capítulo 2

Experiencia nacional y local un análisis comparativo

¿Cuál es la situación del programa de infraestructura a nivel nacional?, ¿Cuánto recurso financiero se destina para su atención?, ¿Cómo se ejecutan?, ¿Cuál es el panorama de esta sensible política de atención a los niños de educación básica? ¿Cuáles son los esfuerzos en materia de infraestructura y en qué medida se aplican en el Estado de Baja California? Son algunas de las interrogantes que se abordan en este capítulo, desde una perspectiva general, considerar el enfoque nacional, los recursos que se aplican y hacia dónde van dirigidos preferentemente.

Por otro lado analizamos el desempeño y la gestión del programa de infraestructura educativa básica desde un contexto local, identificaremos los esfuerzos del gobierno de Baja California realizados con anterioridad y el impacto de sus logros y metas alcanzadas en este programa, así como también analizaremos los objetivos específicos y propuestas a través de un análisis de las estrategias que se desprenden, del eje “Educación para la Vida” del Plan Estatal de Desarrollo 2014-2019.

2.1. La experiencia Nacional.

Según cifras de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público –SHCP- en el rubro de educación, este año 2014 se destinaron 592.9 mil de millones de pesos –mdp-, lo que implica un crecimiento real de 6.9% con respecto a 2013. El presupuesto para el Programa de escuelas de tiempo completo crecerá en 89.5% y el de Inclusión digital en 142%. Igualmente, en 2014 arrancará el nuevo Programa escuelas de excelencia para abatir el rezago educativo con un presupuesto de 7.6 mil millones de pesos (ver tabla1).

Tabla 1. Recursos para la educación, respecto al PIB por sector periodo 2005-2013

Recursos para la educación			
Gasto federal respecto al Producto Interno Bruto por sector, 2005/2006 a 2012/2013			
(Por ciento)			
Ciclo escolar	Total	Sector público	Sector privado
2005/2006	6.5	5	1.4
2006/2007	6.3	4.9	1.4
2007/2008	6.2	4.9	1.3
2008/2009	6.3	5	1.3
2009/2010	6.9	5.4	1.5
2010/2011	6.7	5.3	1.4
2011/2012	6.7	5.3	1.4
2012/2013 ^E	6.4	5	1.4

Nota: Los datos se refieren a años naturales enero-diciembre.

^E Cifras estimadas.

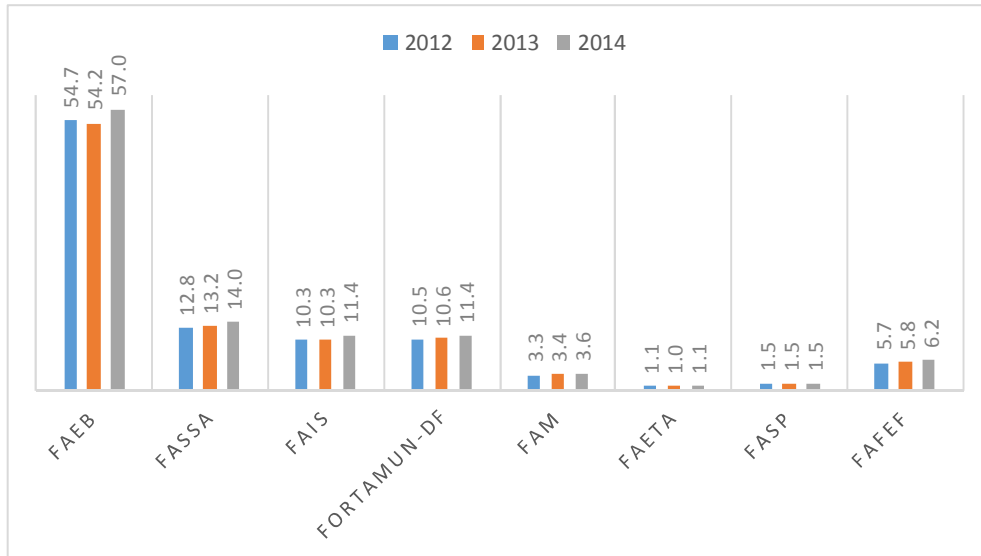
Fuente: PR. *Sexto Informe de Gobierno, 2012. Anexo Estadístico. I. Principales Indicadores de la Planeación Nacional del Desarrollo. Igualdad de Oportunidades. Página 48* (Consulta: 03 de septiembre de 2012).

De acuerdo a las cifras plasmadas en el presupuesto de egresos de la Federación 2014 –PEF-, se desprende que el gasto en educación pública se vio beneficiado con un incremento de 12.4% en comparación con 2013, lo cual equivale al 25.9% del total del gasto programable, siendo éste el rubro de mayor peso dentro de los ramos administrativos.

En materia educativa es de destacar que se dio un incremento promedio del 12%, ya que el gasto en Fondo de aportaciones para la educación básica y normal-FAEB- se incrementó en 5.1% en términos reales, siendo el rubro del Ramo 33 con mayor peso del ramo, empleando los recursos a programas como escuelas de calidad, escuelas de excelencia para abatir el rezago educativo (ver gráfico 1).

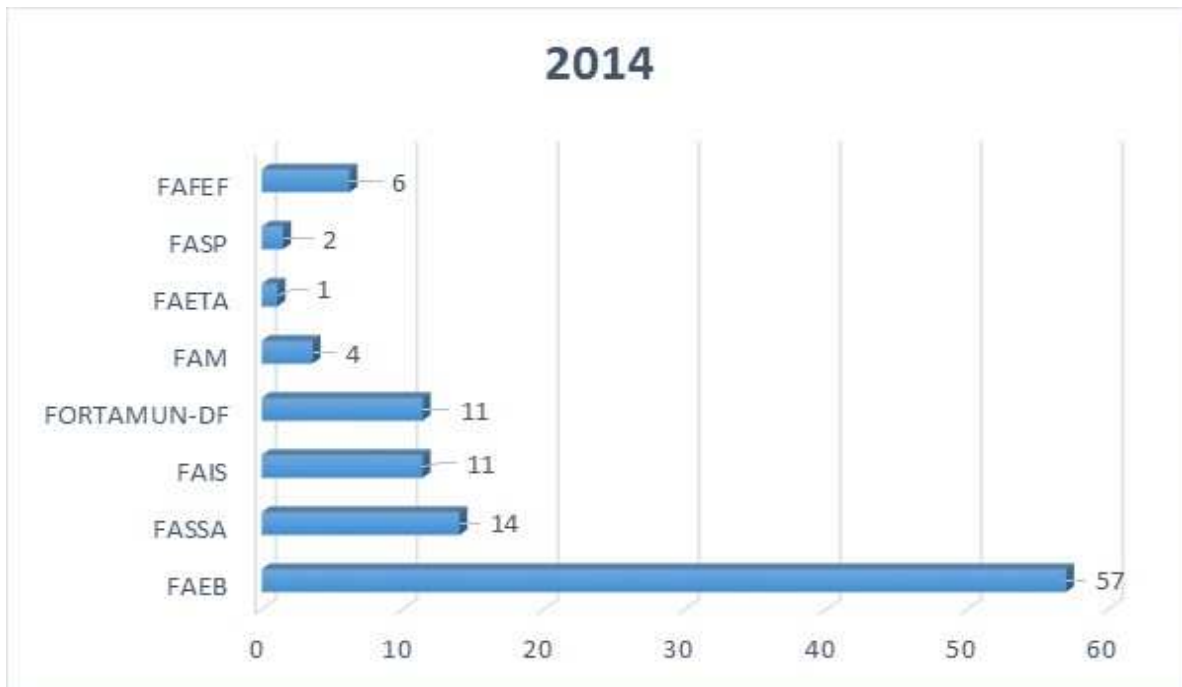
Es preciso aclarar que El FAM para la infraestructura educativa básica, que interviene específicamente en la construcción de escuelas representa el 3.6% de los recursos del ramo 33, contra el 3.4 del 2013 y 3.3 del 2012, estos datos deja en claro la constante en la insuficiencia de recursos destinados a esta política pública. Revista presupuesto y contabilidad numero 19 (INDETEC, 2013). (Ver gráfico 2)

Grafico 1 Ramo 33, comparativo 2012-2014



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de la revista contabilidad y gasto público número 19 INDETEC 2013

Grafico 2 Ramo 33, Distribución porcentual 2014



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de la revista contabilidad y gasto público número 19 INDETEC 2013

La educación básica en México supone una garantía constitucional en el artículo tercero constitucional donde todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado -federación, estados, Distrito Federal y municipios-, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria. La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente, todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

El Instituto para la infraestructura física educativa –INIFED- dentro de sus atribuciones declara que la infraestructura física educativa del país deberá cumplir requisitos de calidad, seguridad, funcionalidad, oportunidad, equidad, sustentabilidad y pertinencia, de acuerdo con la política educativa determinada por el Estado-federación, estados, Distrito Federal y municipios, con base en lo establecido en el artículo 3o. constitucional; la Ley general de educación; las leyes estatales de educación y del Distrito Federal; el Plan Nacional de Desarrollo; el Programa sectorial; los programas educativos estatales y del Distrito Federal, así como los programas de desarrollo regional.

Sin embargo es de destacar que a poco más de 6 años de creado el INIFED se carezca de un diagnóstico confiable de la infraestructura física educativa del país, o peor, en caso de existir no se tiene evidencia hasta el momento que dicha información se comparta con los institutos locales para su atención.

De acuerdo al diagnóstico que la Secretaría de Educación Pública -SEP- publicó en el 2007 el 50 % de las instalaciones se encuentra en malas a pésimas condiciones, de la cual se desprende que el 5% de las escuelas están a la intemperie, y no cuentan con equipamiento básico (pizarrones, mesabanco); el 24 % no cuenta con agua potable, el 35 % carece de energía eléctrica y el 70 % no cuenta con instalaciones deportivas.

2.2. Gestión y evaluación del desempeño de la infraestructura educativa básica en un contexto local.

El Gobierno del Estado de Baja California, en el Plan Estatal de Desarrollo –PED-2013-2019 establece que la educación básica favorece el aprendizaje sistemático y continuo, el desarrollo de las competencias para la vida, así como las capacidades, disposiciones, hábitos, actitudes y valores que permitan al individuo una participación democrática y ciudadana en condiciones básicas de bienestar.

Con el desarrollo de competencias se fortalecen los cuatro pilares de la educación: aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir en un ambiente de respeto, libertad y solidaridad en democracia por una vida digna; formando así una mejor sociedad que reconozca la equidad al ponderar la atención a los sectores más desprotegidos y vulnerables, donde los servicios educativos tiendan al mejoramiento continuo en beneficio de la sociedad bajacaliforniana.

La atención en infraestructura educativa básica, representa desde el punto de vista del usuario un tema delicado, ya que resulta insuficiente, para atender las necesidades que surgen ciclo tras ciclo y por otro lado la coyuntura de negociación política que representa a las autoridades escolares con el gobierno, la creciente demanda y la falta de voluntad para fortalecer los procesos que inciden en este tema, coinciden en la problemática referida así como en una insuficiente capacidad de atención hacia las escuelas, lo que ocasiona fricciones de tipo administrativo entre los involucrados, sin embargo se atiende suficientemente el porcentaje de crecimiento en aulas didácticas, al margen de otras necesidades.

Para los responsables de la infraestructura educativa básica, es prioritaria la aplicación de más recursos a este rubro, coinciden en señalar que no podría ser posible abatir el rezago en la materia en un corto plazo, sin una inversión importante por parte del gobierno federal, que materialice en la atención rápida y eficiente sobre las necesidades apremiantes en la materia, también coinciden que se deberán mejorar

muchos procesos que están involucrados con la finalidad de empatar en eficiencia con la aplicación de recursos

En el diagnóstico estratégico sobre el eje “Educación para la Vida” que se desprende del Plan Estatal de Desarrollo 2014-2019, se indica entre lo más relevante que en Baja California, durante el ciclo escolar 2013-2014, se atendieron 692 mil 756 alumnos en educación básica; 107 mil 954 niños en preescolar, 388 mil 670 en primaria y 196 mil 132 jóvenes en secundaria. El nivel preescolar constituye el 15.58% de la matrícula. Primaria es el nivel educativo de mayor dimensión, puesto que concentra el 56.10%, y la secundaria representa el 28.31%. Esta matrícula del sistema escolarizado es atendida por 33 mil 12 docentes, de los cuales cuatro mil 921 pertenecen al nivel de preescolar, 14 mil 776 a primaria y 13 mil 315 al nivel de secundaria, distribuidos en tres mil 770 escuelas en todo el Estado.

El principal reto se presenta en preescolar, al alcanzar a atender sólo al 67.98% de la población en edad de cursar este nivel. A partir del año 2000 se inició con la obligatoriedad del tercer año de preescolar, para el ciclo escolar 2013-2014 se atendió al 117.3% de los niños de cinco años, 71.2% de los de cuatro y únicamente el 14% de los de tres años. Entre los factores que se asocian a los resultados de estos porcentajes están, la falta de indicadores graduales en atención a niños de tres y cuatro años, en el contexto familiar, los padres de familia no desean llevar a sus hijos de estas edades a la escuela. Otro factor importante es que el 90% de los jardines de niños funcionan sólo en el turno matutino, lo que genera un porcentaje bajo en la cobertura, debido al horario limitado de atención escolar.

De acuerdo al diagnóstico estratégico del PED 2014-2019, es importante observar que en el nivel de primaria se presentó un decremento de 3.56%, con 14 mil 350 alumnos menos, mientras que en secundaria se incrementó en 14 mil 737. Lo anterior se debe principalmente al cambio de edad mínima para ingresar a preescolar y primaria, hace seis años se aceptaban los niños que cumplían los seis años del 1ro de enero al 30 de septiembre del año a inscribirse, hoy en día se amplió del 1ro de enero

al 31 de diciembre, esta diferencia de tres meses impactó en Baja California entidad en más de 14 mil niños. Si bien se presentó un crecimiento detonador de matrícula en el nivel de secundaria, el cual fue atendido extraordinariamente. Es importante contemplar que, esta burbuja de egreso de educación secundaria del ciclo escolar 2015-2016 ingresará al ciclo escolar 2016-2017, en el nivel medio superior, por lo que será necesario que el Sistema Educativo Estatal -SEE- tome las medidas necesarias para atender esta demanda. (Ver tabla 2, y 3).

Tabla 2. Comparativo de crecimiento de matrícula en nivel básico 2012-2013 y 2013-2014

Comparativo de Crecimiento de Matrícula				
Nivel Educativo	2012-2013	2013-2014	Incremento	Porcentaje
Preescolar	107,831	107,954	123	0.1
Primaria	403,020	388,670	-14,350	-3.6
Secundaria	181,395	196,132	14,737	8.1
Educación Básica	692,246	692,756	510	0.07

Fuente: Cifras estadísticas 2013-2014 Sistema Educativo Estatal disponible en www.educacionbc.edu.mx

Tabla 3. Matricula en educación básica 2007-2012 y pronóstico de matrícula 2013-2019

Pronóstico de Matrícula en Baja California

Evolución de Matrícula por Tipo Educativo			
Ciclo Escolar	Preescolar	Primaria	Secundaria
2007-2008	103,467	408,909	159,064
2008-2009	103,639	414,131	164,755
2009-2010	103,183	408,642	168,777
2010-2011	103,760	404,354	170,949
2011-2012	108,884	404,566	175,545
2012-2013	107,831	403,020	181,395
2013-2014	107,954	388,670	196,132
Pronóstico			
2014-2015	108,629	385,891	202,095
2015-2016	109,312	383,140	208,240
2016-2017	110,004	380,415	214,574
2017-2018	110,706	377,718	221,101
2018-2019	111,416	375,046	227,828

Fuente: Cifras estadísticas 2013-2014 Sistema Educativo Estatal disponible en www.educacionbc.edu.mx

Si bien se ha tenido un crecimiento sostenido de la matrícula denotándose en preescolar y secundaria, es necesario no perder de vista la burbuja de alumnos ya señalada en párrafos anteriores, que pasará de secundaria a la educación media superior el próximo ciclo escolar y que triplicará el crecimiento de la matrícula en este nivel, y que requerirá especial atención.

Según datos del Instituto de Estadística y Geografía –INEGI– al 2010, en Baja California existen 791 mil 831 niños y jóvenes en edad escolar (tres a 15 años), 66 mil 173 no tienen acceso a una educación formal, mientras que solo se atiende a 71 mil

315 de 0 a tres años de una población de 232 mil 113. Los principales factores asociados a esta situación son: el contexto socioeconómico, el cambio de edad mínima para ingresar a preescolar y primaria, enfermedad, resguardo legal, niñez en situación de calle, violencia familiar y población migrante.

De acuerdo al Índice Compuesto de Eficacia de los Sistemas Escolares –ICE- una mejor infraestructura se traduce en una mayor capacidad de utilización del salón de clases y de los espacios escolares durante todo el año, además de incentivar el desarrollo didáctico y profesional de los profesores. Sobre este tema, la asignación de recursos del Fondo de aportaciones múltiples –FAM-, para Baja California fue reducido a partir del 2012, por lo que en esta administración estatal enfrentamos el reto de abatir el rezago en la construcción de más aulas, mejorar la infraestructura en los planteles de educación básica que lo requieran así como el mantenimiento correctivo de las escuelas ubicadas en zonas vulnerables y rurales del Estado. Una estrategia más clara es generar un diagnóstico de la infraestructura educativa, a fin de tener cuantificada de forma más objetiva la problemática real.

Resulta evidente que los grandes objetivos de acuerdo a este diagnóstico, reflejan por un lado la problemática del estado para cubrir la demanda de espacios educativos, aunado al rezago existente, que no obstante estar identificado, no se ha logrado dimensionar, a falta de un diagnóstico de la infraestructura educativa física.

En concordancia con lo anterior la prospectiva del sector educativo dentro del eje 4 del PED 2014-2019 “Educación para la vida” inserto en el sub eje 4.1 educación básica, dentro del mapa temático, nos permite apreciar dentro de sus grandes objetivos, el de mejorar la infraestructura, equipamiento y mantenimiento correctivo al 50 % de las escuelas en zonas vulnerables y rurales del Estado.

Siguiendo con este análisis, dentro de la estrategia 4.1.1 cobertura con equidad educativa, menciona dos grandes estrategias; La primera de ellas proyecta modernizar, mejorar y consolidar las condiciones de la infraestructura física educativa en las

escuelas públicas de educación básica, promoviendo la optimización de los recursos naturales y los entornos favorables. La Segunda indica cubrir las necesidades de crecimiento, equipamiento y mantenimiento acorde a las necesidades educativas haciendo énfasis en zonas rurales y/o vulnerables.

De acuerdo al documento en mención, esto permitirá lograr al 2019 entre otras cosas:

- Programa de escuela segura que permanece atendido en polígonos focalizados con la coordinación efectiva de las instancias involucradas.
- Mejoramiento de la infraestructura en planteles en el Estado, priorizando los que se encuentran en zonas vulnerables con base en un diagnóstico.
- Se logra abatir el rezago en aulas en un 50 % y cubrir la cobertura, producto del crecimiento natural de la matrícula.

Es importante puntualizar que dichas estrategias carecen de un diagnóstico previo, por lo que resulta imposible cuantificarlo y dimensionarlo, el problema del rezago es histórico, si no se destinan recursos para abatir completamente este rubro, las cifras aquí plasmadas simplemente se trasladaran al próximo plan estatal de gobierno.

Resulta relevante poner énfasis en los logros de este plan y estrategias, ya que es de suma importancia para el desarrollo del programa en nuestro Estado, la normatividad federal nos indica claramente las acciones que deberemos emprender en este tema que nos obliga a que las autoridades en la materia establecerán acciones para atender a los grupos y regiones con mayor rezago educativo según parámetros estatales y nacionales, mediante la creación de programas compensatorios tendentes a ampliar la cobertura y calidad de la infraestructura física educativa.

Por consiguiente se deben enfrentar los nuevos conceptos en materia de optimización del gasto y en materia de Infraestructura que supone la modernidad, tal es el caso de la adecuación de los espacios educativos para convertirlos en planteles de tiempo completo, mismos que ofrecen servicios adicionales a los estándares

establecidos y conocidos, y que supone instalaciones adecuadas para satisfacer las necesidades tanto educativas como de cuidados y alimentación del alumno. El proyecto denominado, “Escuela Verde”, que tiene el objetivo de adaptar las instalaciones físicas de las escuelas con el propósito de hacerlas sustentables y autosuficientes, de forma que cuiden el entorno ambiental y ahorren en el consumo de energía eléctrica y agua potable principalmente. Promover y proveer del equipamiento adecuado de los planteles con la finalidad de ofrecer un servicio cómodo y de calidad a los alumnos de educación básica.

Es por ello que resulta importante lo que determina el INIFED, que define que en la planeación de los programas y proyectos para la construcción, equipamiento, mantenimiento, rehabilitación, reforzamiento, reconstrucción y habilitación de la INFE deberán cumplirse las disposiciones de la Ley federal de las personas con discapacidad y las leyes en la materia de las entidades federativas. Asimismo, atenderá las necesidades de las comunidades indígenas y las comunidades con escasa población o dispersa, y tomará en cuenta las condiciones climáticas y la probabilidad de contingencias ocasionadas por desastres naturales, tecnológicos o humanos, procurando la satisfacción de las necesidades individuales y sociales de la población. las autoridades en la materia, en el ámbito de sus respectivas competencias, deberán desarrollar la planeación financiera y administrativa que contribuya a optimizar los recursos en materia de la Infraestructura Educativa –INFE-, realizando las previsiones necesarias para que los recursos económicos destinados a la infraestructura educativa sean prioritarios, suficientes, oportunos y crecientes en términos reales de acuerdo con la disponibilidad presupuestal, debiendo establecer las condiciones fiscales, presupuestales, administrativas y jurídicas para facilitar y fomentar la inversión en la materia. Asimismo, promoverán mecanismos para acceder a fuentes alternas de financiamiento conforme lo establezca el reglamento de la ley del INIFED.

Capítulo 3

Situación que guardan los procesos de infraestructura educativa básica en Baja California.

Continuando en el análisis, el grado de funcionalidad de los procesos técnico administrativos de la inversión pública, representan a procesos facilitadores de la acción pública, es decir si coadyuvan a la consecución de los objetivos para el mejoramiento de la infraestructura, esto se logra a través de analizar los procesos de inversión en la materia, que basados en evidencia documental y estadística nos proporcionó datos concretos sobre la percepción y esfuerzos sobre el tema, sobre los procesos, esfuerzos y resultados obtenidos,

Analizar también la importancia que tienen los aspectos de planeación, inversión y ejercicio del gasto público en infraestructura educativa básica, realizado a través de un comparativo local en función de lo que recomiendan las buenas prácticas a nivel internacional, que resulta en consideraciones importantes para la toma de decisiones sobre el desarrollo e impacto de la inversión en infraestructura educativa de nivel básico.

Por último analizan e identifican los lazos de coordinación de los diferentes actores involucrados en la Infraestructura educativa que ayuden a identificar actividades, funciones e inversiones así como las estrategias de coordinación en función de un mayor impacto en eficacia y eficiencia que determine un mayor y mejor servicio del gobierno en su conjunto y que a su vez ofrezca resultados de impacto que ofrezcan una mayor y mejor calidad en la infraestructura y que fortalezcan el grado de aceptación de los ciudadanos hacia el gobierno.

3.1 Funcionalidad de los procesos técnico administrativos de la inversión pública.

El presente capítulo de este trabajo se ha realizado con la finalidad de:

- identificar cual es el problema toral que presenta el programa de Infraestructura y mantenimiento y su impacto en la calidad de la infraestructura básica, analizando detalladamente los procesos inherentes a la asignación del gasto, la aprobación la contratación, adquisición y sostenimiento de las escuelas de

educación básica; Asimismo se ofrece un análisis de la dimensión, así como características generales de la población a la que va dirigida esta política pública.

- conocer la problemática sobre los procedimientos establecidos en el tema de investigación, mediante el análisis evolutivo de los objetivos Estatales y Sectoriales del programa y su impacto en la calidad en la Infraestructura educativa.

Es de destacar que este mecanismo es operado el sistema educativo estatal a través de la dirección de Normatividad, que se encarga de normar el crecimiento ordenado de la planta física educativa en concordancia con la ley federal de infraestructura física educativa, y en apego estricto a la Ley de Obras Publicas y Servicios Relacionadas con las Mismas -LOPySRM- y reglamentos normas y decretos sobre la materia. Asimismo, se muestra la variabilidad de resultados emitidos por la identificación y diagnóstico de la situación, conocimiento de la problemática sobre los procedimientos establecidos en el tema, mediante el diagnóstico y análisis evolutivo de los objetivos estatales y sectoriales del programa de calidad en la Infraestructura educativa.

Derivado a lo anterior se revisan los ejercicios fiscales y procedimientos administrativos para la ejecución del programa; así como las capacidades institucionales, y la visión de cambio de la cultura institucional.

De acuerdo con lo establecido por los lineamientos específicos para la operación de la infraestructura y mantenimiento, podemos evidenciar que el propósito surgen de manera sustancial y estratégica encaminada y estructurada en la edificación de un proyecto que demarca las cuestiones administrativas en los procesos de contratación de obra y de edificación de la misma, cabe mencionar que lo que se pretende es lograr la autogestión de los procesos administrativos para la edificación y el buen mantenimiento de los planteles escolares, esta nueva acción se vincula estratégicamente entre la sociedad y funcionarios públicos que prestan sus servicios al

sector escolar, es decir directivos y padres de familia. Así mismo podemos constatar que se esquematiza y examina acciones que promuevan la efectividad para el ejercicio; con la finalidad de proveer con exactitud los recursos públicos a los planteles escolares, esto mediante el Plan anual de trabajo –PAT-, la cual es realizada por cada uno de los directivos escolares y los Consejos escolares de participación social -CEPS- impulsando la vinculación del quehacer público entre los padres de familia voluntarios y organizaciones de la sociedad civil, cabe mencionar que a un no ha podido efectuar algunas acciones sustanciales que permitan eliminar los subejercicios de contratación puesto que no existe un proyecto estratégico en cuanto a la contratación de la obra, además de estar sujetos a los periodos de tiempo que establece la LOPySRM.

Entre los hallazgos de la investigación se encontró que es importante que el estado evalúe la asignación de recursos en forma directa a los planteles, si bien es cierto la finalidad es eliminar las cuotas a los padres de familia y que estas sean sustentables a través del modelo de los CEPS, también es cierto que la discrecionalidad con la que el directivo aplica los recursos, así como la incipiente normativa en cuanto a su comprobación en materia de mantenimiento, se refleja en acciones con poco impacto y poco viables sin la supervisión oficial, es importante que el gobierno refleje su capacidad de atención, que esta asignación de recursos se aplique en acciones menores y básicas que mantengan limpias y habitables las instalaciones, siempre con la supervisión del responsable del mantenimiento oficial. Por otra parte no debemos evadir la realidad que nos dice que las escuelas son edificios públicos, propiedad del gobierno y que su creación y mantenimiento no debe trasladarse a los directivos sin esquemas sólidos de apoyo que les permitan a estos centrarse en la labor educativa como principal misión

Como ya se mencionó, es importante que el estado visualice el proceso de planeación educativa, no solo como una acción encaminada a la mitigación de una necesidad de espacios físicos a corto plazo, sino como un procesos que se encuentra íntimamente ligado al análisis de la demanda social, que producto de este análisis determina la creación de escuelas, su consolidación o expansión, es decir, generar un

diagnóstico de los inmuebles educativos que determine las necesidades en cada uno de ellos. Al respecto, uno de los entrevistados acerca del tema, señaló que:

“Es preciso comentar que una limitante a esta labor, de planeación lo representa la disponibilidad de los terrenos donde se construirán estos inmuebles, regularmente no se dispone de ellos legalmente, o no se encuentran ubicados en los perímetros deseados, ocasionando inconvenientes en la atención de la población.

Este fenómeno tiene como consecuencia, terrenos insuficientes donados por el fraccionador -solo el 3% para servicios educativos-, nula tenencia de la tierra a favor del Gobierno del estado, sumando la creciente demanda escolar, deriva en la construcción de edificios de dos niveles -llamados U2C-, no respetando muchas veces las normas de construcción que deben prevalecer de acuerdo al entorno de la región, o simplemente los estándares nacionales sobre la superficie en que deben ser construidos, lo que deriva en servicios completos de preescolar primaria y secundaria, en terrenos donde solo tendría que ser construida una primaria por ejemplo.

Adicionalmente tendríamos que mencionar el hecho de que estos planteles están sujetos a programas nacionales como el programa de tiempo completo, que implica la construcción de aulas de medios, cocinas, laboratorios etc. lo que agudiza más la situación en lo que se refiere a la limitante del terreno disponible” entrevista numero 2 JADLG 23 de marzo del 2014.

Es de destacar en este punto que uno de los municipios que presenta mayor rezago, en la regularización de predios es el municipio de Tijuana, Baja California ya que por la complejidad topográfica tan accidentada que presenta, ocasiona que exista poca tierra aprovechable para el desarrollo de vivienda, razón por la cual los fraccionadores destinan predios para equipamiento educativo en laderas, barrancos y/o cerros, lo cual al realizar la supervisión para aceptar dichas donaciones, no son aceptadas por lo que se tiene que replantear el proyecto para ubicar de nueva cuenta el predio, trámite

burocrático y tardado que resulta finalmente en la aceptación de predios nada factibles para desarrollar algún tipo de infraestructura educativa.

Como podemos observar la pertinencia de realizar estudios de factibilidad que integren censos de población, población a impactar, población atendida, terreno apropiado, con las dimensiones adecuadas y con proyectos para edificar adecuados al entorno, además que adicionalmente a esto se tenga servicios municipales suficientes y eficientes, vías de comunicación, seguridad en el entorno escolar, así como salubridad en el mismo, situándolos lejos de la contaminación.

Es así, que este proceso de planeación debe estar encaminado a consolidar la infraestructura en un corto mediano y largo plazo, enfocando las actividades inherentes al mismo, en el fortalecimiento de su propio proceso interno

3.2 Análisis de los procesos de inversión en la materia

Resulta coincidente que en términos generales tanto a nivel nacional como local, las condiciones de la infraestructura, mantenimiento y mejoramiento de la misma se perciba de regulares a malas, primeramente y como ya lo dijimos, se carece de un inventario actualizado, se mantiene el rezago en la construcción, edificios que de por si requieren grandes inversiones y cuyas características en la construcción resultan ser atípicas, al ser construidas muchas de ellos por aportaciones de padres de familia durante muchos años, a su vez edificios que fueron construidos antes de 1985, que no obedecen a las especificaciones técnicas para el entorno sísmico de la región y que deben ser sustituidos es decir, demolidos y construidos nuevamente. Esto obedece a que no se encuentran alineados las grandes necesidades de espacios, mantenimiento y equipamiento que atienda los procesos de planeación del PED como consecuencia de la ausencia de una política sectorial activa (ver tabla 4).

Tabla 4 Porcentajes de encuesta sobre condiciones de instalaciones escolares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	13	43.3	43.3
	Bien	1	3.3	46.7
	Suficientemente	12	40.0	86.7
	Regulares	4	13.3	100.0
	Malas	30	100.0	100.0
	Total			

Fuente: elaboración propia sondeo a padres de familia 2014

Los datos señalan que respecto de las condiciones generales de las escuelas el 53.3 % opinaron que son de regulares a malas, un pequeño porcentaje opinaron que lo suficiente 3.3% y un 43.3% considero excelentes las condiciones del plantel.

En aspectos de seguridad, como escaleras de emergencia y rampas para minusválidos el 43% opino que no se contaban con escaleras y el 26.7 % con rampas para minusválidos. (Ver tablas 5 y 6).

Tabla 5 Porcentajes de encuesta sobre escaleras de emergencia en instalaciones escolares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	si	17	56.7	56.7
	no	13	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia sondeo a padres de familia 2014

Tabla 6 Porcentajes de encuesta si se cuenta con rampas para minusválidos en instalaciones escolares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	22	73.3	73.3	73.3
Válidos no	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia sondeo a padres de familia 2014

La influencia ante este fenómeno, que representa el adecuar y generar planes maestros y proyectos ejecutivos que garanticen modernidad, habitabilidad, confort y diseño, como regulación y norma en la construcción de los planteles de forma ordenada y armoniosa, que asegure que se cuente con espacios educativos óptimos, bien ubicados, perfectamente diseñados y con un mejor aprovechamiento del espacio físico, es muy importante mencionar que representan un factor determinante en la planeación física de la infraestructura a corto, mediano y largo plazo (ver tabla 7).

Tabla 7 Porcentajes de encuesta sobre condiciones de seguridad y salubridad para los hijos de padres entrevistados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	7	23.3	23.3	23.3
En Desacuerdo	4	13.3	13.3	36.7
Válidos Moderadamente de Acuerdo	5	16.7	16.7	53.3
Totalmente de Acuerdo	14	46.7	46.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia sondeo a padres de familia 2014

Como se puede apreciar el 46.7 % de los padres de familia encuestados consideraron que la escuela reúne en general condiciones de seguridad y salubridad para sus hijos, aun cuando el 90 % opino que cuentan con áreas deportivas y el 96.7 de los encuestados contestaron que la escuela cuenta con área de recreo. (Ver tabla 8 y 9).

Tabla 8 Porcentajes de encuesta, si se cuenta con áreas deportivas en las instalaciones escolares.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	27	90.0	90.0	90.0
No	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia sondeo a padres de familia 2014

Tabla 9 Porcentajes de Encuesta sobre si se cuenta con áreas de recreo en las instalaciones escolares.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	29	96.7	96.7	96.7
no	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia sondeo a padres de familia 2014

El mantenimiento resulta ineficiente e insuficiente, ya que es rebasada su capacidad de atención por lo limitado de los recursos que se aplican a este rubro, esto se debe a la gran cantidad de necesidades derivadas de infraestructura antigua y en mal estado, y por otro lado la exigencia sobre la modernización de la misma, de igual manera es destacable mencionar el constante vandalismo del que son objeto estos inmuebles, sobre todo en los periodos vacacionales y que ocasionan perdidas al gobierno por varios millones de pesos anuales (ver tabla 10).

Tabla 10 Porcentajes de encuesta sobre condiciones físicas de las instalaciones escolares.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	13	43.3	43.3
	Bien	1	3.3	46.7
	Suficientemente Regulares	12	40.0	86.7
	Malas	4	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia sondeo a padres de familia 2014

En este tema del mantenimiento es destacable el programa BECA PROGRESO, que destina recursos por más de 150 millones de pesos anuales para todas las escuelas de nivel básico en Baja California, sin embargo los esquemas de asignación, aplicación del recurso y comprobación no se encuentran debidamente normados y encadenados, lo que influye en el crecimiento desordenado de la infraestructura al permitir se amplíen instalaciones escolares sin la supervisión adecuada del organismo constructor y normativa del responsable de la infraestructura educativa estatal. La dependencia normativa a través del Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos – ISEP-, invierte alrededor de 30 millones de pesos anuales en acciones de mantenimiento correctivo, se refiere a corregir o reparar alguna falla o avería en un equipo o instalación en los planteles escolares, que represente un problema de seguridad y salubridad en los alumnos y que impida el servicio educativo.

Como muestran las siguientes tablas en general las condiciones de confort en las aulas y espacios educativos, se encuentran en condiciones regulares de acuerdo a la apreciación de los padres de familia, en aspectos como aire acondicionado, iluminación, servicios sanitarios, agua y drenaje y agua potable (ver tabla 11, 12, 13, 14 y 15).

Tabla 11 Porcentajes de encuesta sobre el funcionamiento adecuado del aire acondicionado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	23	76.7	76.7	76.7
Válidos Casi Siempre	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia sondeo a padres de familia 2014.

Como se puede apreciar el 76.7 % de los padres de familia encuestados consideraron que la escuela funcionan adecuadamente los aires acondicionados, que proporcionan un ambiente idóneo para la enseñanza-aprendizaje

Tabla 12 Porcentajes de encuesta sobre el funcionamiento de la iluminación del aula.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	26	86.7	86.7	86.7
Válidos Casi Siempre	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia sondeo a padres de familia 2014.

Como se puede apreciar en la tabla 12 el 86.7 % de los padres de familia encuestados consideraron que la escuela cuenta con una iluminación adecuada para el desempeño del alumno en el aula.

Tabla 13 Porcentajes de encuesta sobre el funcionamiento de los servicios sanitarios.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	25	83.3	83.3	83.3
Casi Siempre	2	6.7	6.7	90.0
Pocas Veces	2	6.7	6.7	96.7
Nunca	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia sondeo a padres de familia 2014

Como se puede apreciar el 83.3 % de los padres de familia encuestados consideraron que la escuela cuenta con servicios sanitarios adecuados para los alumnos.

Tabla 14 Porcentajes de encuesta sobre el funcionamiento del servicio de agua y drenaje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	26	86.7	86.7	86.7
Casi Siempre	3	10.0	10.0	96.7
Pocas Veces	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia sondeo a padres de familia 2014

Como vemos el 86.7 % de los padres de familia encuestados consideraron que en la escuela funcionan de manera eficiente el servicio de agua y drenaje sanitario.

Tabla 15 Porcentajes de encuesta sobre si cuentan con agua potable.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	30	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia sondeo a padres de familia 2014

Se aprecia que 100 % de los padres de familia encuestados consideraron que en la escuela se cuenta de manera eficiente con el servicio de agua potable.

Asimismo existen otros programas como el Programa Escuelas de Calidad PEC, que ofrece alternativas de hasta 50 mil pesos por escuela, destinados exclusivamente a mantenimiento preventivo en salubridad y seguridad de los planteles, el INIFED también impacta en el estado a través del programa “Escuelas dignas” se ejercen recursos por más de 80 millones de pesos para rehabilitar 83 de escuelas en beneficio de 29,689 alumnos, en su objetivo básico es el mejoramiento a la infraestructura educativa

Las necesidades más urgentes de los planteles escolares en Baja California, son diversas y muy variadas y van desde la construcción de aulas didácticas, módulos sanitarios, techos, cercos, obra exterior, plazas cívicas, sombras banquetas, accesos, explanadas, canchas deportivas, de usos múltiples, pórticos, aparatos de aire acondicionado, talleres laboratorios, aulas de medios. Ante esto y tomando en consideración que la disponibilidad presupuestaria solo cubre la cobertura por demanda, estas necesidades pasan a formar parte del rezago histórico.

El equipamiento escolar representa un proceso sumamente relevante, el dotar de principalmente de aparatos de aire acondicionado al municipio de Mexicali, como consecuencia de la condición climática en esta región. Muy importante por otra parte el suministro a todo el estado de masabancos modernos en las aulas didácticas tanto para aulas nuevas como para reposición de aquellos que se dañan por el uso o terminación de vida útil. Condiciones que resultan sumamente importantes derivados de la cantidad de horas que permanece el niño sentado, además de representar básicamente su área de trabajo, los esfuerzos del Estado en este tema son muchos, sin embargo la insuficiencia presupuestal es tan grande como el burocratismo de sus procesos de adquisiciones

Como se puede apreciar en la tabla, la apreciación de los padres de familia en un 76.7 % opinan que cuentan con suficientes y adecuados mesabancos, es preciso aclarar que el equipamiento también tiene que ver con pizarrones, escritorios, computadoras, servicio de internet y diversos artículos para el óptimo servicio del aula (ver tabla 16).

Tabla 16 Porcentajes de Encuesta sobre la disponibilidad de y suficiencia de mesabancos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	23	76.7	76.7	76.7
Válidos Casi Siempre	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia sondeo a padres de familia 2014

El sexenio anterior se invirtieron 60.7 millones de pesos que represento la adquisición de 2,931 aparatos de aire acondicionado mismos que se instalaron en 1065 planteles de educación básica, en beneficio directo de 125,581 alumnos.

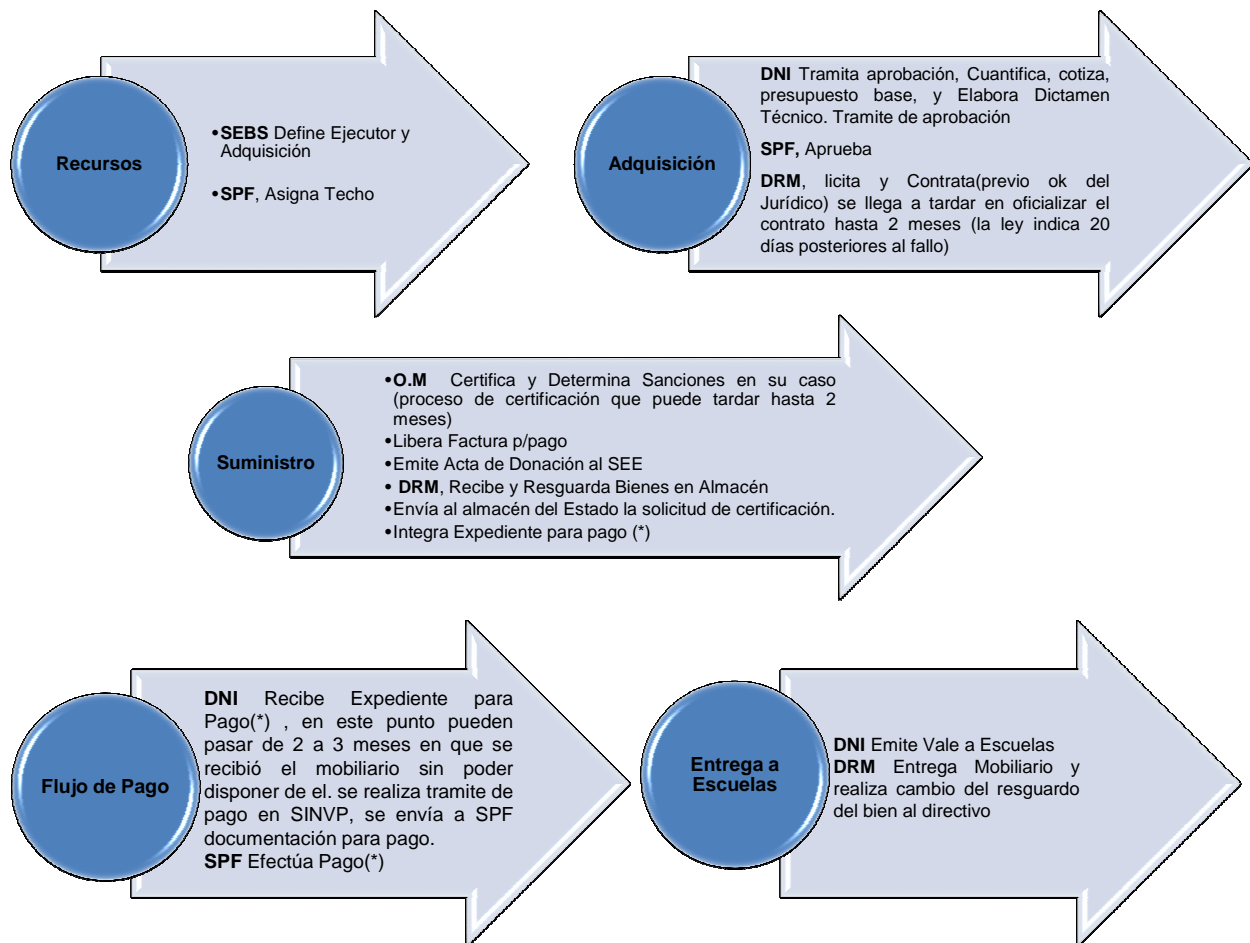
Para este ejercicio fiscal 2014, se tiene programada la adquisición de aparatos de aire acondicionado por 3 millones de pesos para el beneficio de 130 planteles de educación básica en el municipio de Mexicali

Del 2008 al 2013 el Estado logró equipar 5535 espacios educativos, lo que represento la atención del 50 % de la matrícula estatal, la inversión, para este año 2014 se tienen destinados recursos por 9.8 millones de pesos para la adquisición de mobiliario en los 5 municipios del Estado.

Sin embargo como mencione al inicio, las necesidades son rebasadas debido a la insuficiencia presupuestal y sobre todo a los procesos de adquisiciones extremadamente burocráticos de estos bienes, el flujo que siguen las adquisiciones de ambos componentes pasa por 5 etapas que pueden durar aproximadamente 6 meses

antes de llegar al usuario final, el detalle de este proceso lo apreciamos en la siguiente figura 1:

Figura 1: Flujo de compra de mobiliario y equipo para planteles educativos 2014



(*) El expediente que se elabora para el tramite de pago contiene lo siguiente:

- a) Procedimiento de Licitación
- b) Acta de Fallo
- c) Copia de las Fianzas (de Cumplimiento de Contrato y Anticipo)
- d) Factura
- e) Nota de Crédito (en caso de Sanción)
- f) Remisiones
- g) Validación de facturas
- h) Recibo emitido por el almacén.
- i) Reporte de paquete de factura
- j) Orden de compra
- k) Acta de resguardo

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Dirección de Normatividad e Inversión Mayo 2014.

Como se mencionó este proceso en todas sus etapas puede durar entre 5 y 6 meses, con todos los inconvenientes que provoca el retraso en la entrega del equipamiento, la descapitalización de los proveedores ya que el procedimiento de pago es tardado, las posibles demandas por incumplimiento que pueden darse en contra del contratante, y lo más grave, la deficiencia en el equipamiento de planteles que conlleva a equiparlos casi al finalizar los ciclos escolares o desfasarlos al próximo ejercicio fiscal, la falta de un proceso ágil en este tema incide directamente en la calidad del servicio que otorga el gobierno y la dependencia responsable de la infraestructura educativa.

3.3 Los procesos de Planeación, inversión y ejercicio del gasto público en materia de infraestructura educativa básica.

La relevancia de este trabajo es consistió en determinar y consolidar la importancia en la inversión de recursos públicos destinados a la infraestructura educativa básica y relacionar de forma armoniosa como se deben seguir en los procesos de planeación, inversión y ejercicio del gasto, el cual impulse el mejoramiento de los espacios educativos, el abatimiento del rezago, permita cubrir la demanda y fortalezca el mantenimiento, así como diagnosticar la importancia que conlleva la autorización y aprobación de recursos por parte de las entidades normativas financieras y técnicas, además de ofrecer las herramientas técnicas suficientes proyectos, planes maestros, herramientas que ofrecerán al organismo ejecutor la realización de sus procesos tendientes a la construcción y finalización de los trabajos proyectados en tiempo, permitiendo agilizar los procesos administrativos que van desde el lanzamiento de la convocatoria hasta la entrega-recepción de los trabajos terminados. Lo anterior con la finalidad cubrir la demanda en materia de construcción de espacios en educación básica en los 5 municipios del estado de Baja California,

Por consecuencia se propone un modelo de gestión en base a resultados, que permita alinear los procesos en cada una de sus etapas, desde la planeación hasta la rendición de cuentas, bajo el enfoque de la NGP.

Valuar la orientación mediante ejercicios de planeación a nivel estratégico, sobre las escuelas existentes para que sus espacios sean verdaderamente utilizados y crear solo aquellas nuevas escuelas que sean necesarias y justamente demandadas por la comunidad estudiantil anticipando a futuro el crecimiento de la matrícula en esas zonas

Esto será posible al identificar los procesos administrativos que influyen en el tema de investigación, así como la profesionalización de los servidores públicos involucrados en estos mismos, con la intención de llevarlos a cabo bajo medición sobre indicadores de gestión en todos los procesos, adicionalmente diseñar y establecer normas y manuales de organización y de servicios que permitan e incidan directamente en la eficiencia de los procesos y permitan alinear los mismos en cada una de sus etapas, desde la autorización hasta la rendición de cuentas.

Se considera importante contrastar los avances en materia de mantenimiento escolar que presenta el Estado de Baja California en relación a las 8 dimensiones a las que hace referencia Hernández (2010) en su estudio sobre la habitabilidad de los espacios educativos.

Las dos primeras dimensiones del mantenimiento escolar de acuerdo a Hernández (2010), refieren a la disponibilidad de instalaciones y equipamiento de la escuela, trátase de la existencia y suficiencia de instalaciones, los servicios, el mobiliario, los materiales y el equipo educativos y a las condiciones físicas de instalaciones y equipamiento, así como al confort físico en el aula ventilación, temperatura, control acústico, iluminación y mobiliario con mantenimiento adecuado, limpias y su diseño arquitectónico permite la incorporar nuevas tecnologías. El confort físico involucra aspectos tales como: confort térmico, ventilación, acústica, iluminación y calidad del mobiliario. En este aspecto el estado ha desarrollado algunas actividades que sin ser definitivas, si confirman el interés en abatir dicho problema.

En cuanto a la dimensión de sustentabilidad de la escuela, urge que se oriente a la comunidad educativa sobre los principios de sustentabilidad mediante cursos y campañas de concientización que generen experiencias significativas. Se trata de principios como la planeación y toma de decisiones con responsabilidad ambiental; que deriven en el uso eficiente y efectivo del agua, la energía y los recursos naturales en general; el reciclado, administración de la basura y aprovechamiento de la luz natural; y uso de métodos y materiales sustentables en edificios y mobiliario. Se considera un tema por resolver, esta cultura todavía se encuentra en su etapa inicial en el territorio nacional. Sin embargo ha representado gran relevancia para el estado, por lo que se ha tomado la tarea de desarrollar el concepto “Escuela Sustentable” que involucra como primera fase, un proyecto inicial de una escuela por municipio, que involucra aspectos de mejora, como son los siguientes:

- Difusión del programa de ahorro 2013.
- Implementación de la campaña “Cero Fugas...y Actualízate”
- Campaña “Antes de salir de vacaciones... ¡Cierra, Apaga y desconecta!”
- Proyecto “Escuela Verde”
- Evaluación y difusión de resultados

Hay que destacar que en este tema el Estado logro en el periodo 2008-2012 un ahorro de 726.8 millones de litros de Agua y 3.2 millones de KWH. Representando un ahorro de recursos por la cantidad de 30 millones de Pesos, esto a través de diversas campañas enfocadas a usuarios directivos y empleados de las escuelas. (Ver tabla 17).

Tabla 17. Programa de ahorro y uso eficiente de los recursos, inversión 2008-2013

Año	Recurso Ahorrado	Ahorro	
		Litros de Agua	Kilowatts -Hora
2008-2012	3.000,000	726.8 millones	3.2 millones
2013	512,000	100 millones	1 millón
2008-2013	3.512,000	826.8 millones	4.2 millones

Fuente Dirección de Normatividad e Inversión.

Propuestas en proyecto para Escuela Sustentable

- Botes para reciclar basura
- Vegetación de nuestra región.
- Sistema de riego por goteo.
- Instalación de paneles solares

En cuanto a la dimensión de higiene y seguridad física de la escuela, debemos asegurarnos que la integridad del alumno no puede ponerse en riesgo, tanto en el trayecto al plantel, como en el interior del mismo, el fomento de la higiene en casa y la escuela son fundamentales para prevenir focos de enfermedades que pueden elevar el absentismo de alumnos, así como garantizar la seguridad e integridad física del alumno. Como parte de esta compleja problemática, el estado destina anualmente 150 millones de pesos solo en el programa “Beca Progreso” para el mantenimiento escolar en materia eminentemente de seguridad y salubridad, poniendo énfasis en los planteles ubicados en zonas vulnerables y rurales, un ejemplo en el área de santorales y que han sido atacados por enfermedades infecciosas.

Siguiendo con la dimensión de accesibilidad de las instalaciones educativas que señalan, entendiendo esto como las facilidades físicas y disposiciones arquitectónicas para poder llegar, ingresar, circular dentro y salir de las escuelas de manera natural.

Son tres los temas relacionados con esta dimensión: accesibilidad para estudiantes con capacidades diferentes; accesibilidad para estudiantes en general; y accesibilidad para la comunidad donde la escuela se asienta. Es interesante e importante esta dimensión, sin embargo resulta un tanto triste confirmar que no existen las condiciones de accesibilidad para aquellas personas con capacidades diferentes en casi la totalidad de las instalaciones escolares en Baja California, sin embargo el Gobierno Federal, creo un programa que denomino “Fondo para la Accesibilidad en el Transporte Público para las Personas con Discapacidad” para contribuir a generar una cultura de inclusión en la comunidad educativa de educación básica que favorezca el acceso y desplazamiento de 7,014 alumnos con Discapacidad, distribuidos en 88 escuelas en el estado y transfirió 13.2 millones de pesos, estas obras, permitirá que todos los alumnos sin excepción, tengan un fácil acceso y desplazamiento seguro dentro de la escuela sin ninguna restricción.

De acuerdo a la última dimensión considera que la actividad escolar puede ser afectada positiva y negativamente por las condiciones del vecindario donde se asienta la escuela. La existencia de infraestructura y servicios de apoyo adquiere relevancia porque las carencias de éstos en el entorno pueden ser heredadas por la escuela, y limitar el desarrollo de sus actividades cotidianas, y porque la zona donde se encuentra la escuela, en general, es la misma que habita la mayor parte de la población estudiantil a la que da servicio, el estado a través de la coordinación de seguridad escolar mantiene comunicación constante con las autoridades locales en función de la constante vigilancia y monitoreo de los alumnos e instalaciones físicas, evitando así problemas de drogadicción, vagancia, y vandalismo en los inmuebles, reduciendo en gran parte estos delitos. Solo como dato estadístico se destinan alrededor de 20 millones de pesos anuales, para cubrir las necesidades que resultan como consecuencia del vandalismo del que son objeto los inmuebles escolares.

Es importante pues determinar el trabajo que se ha venido realizando a lo largo de la administración actual, por ello que se contempla la Población Objetivo los educandos y todas aquellas personas que requiere de este servicio ya forman parte del

mismo, dejando de ser solo sociedad receptora y fortaleciendo el sentido de pertenencia y consolidando la participación en esta política pública.

Cabe considerar por otra parte que el gasto en mantenimiento preventivo a los 1946 planteles escolares de educación básica (39 planteles en Especial, 703 de preescolar, 860 de primaria y 344 en secundaria) en el Estado, representa una erogación de más de 250 millones de pesos anuales, aunado a esto el costo excesivo que conlleva el mantenerlos con los servicios básicos funcionales, como luz y agua, el gasto es de poco más de 40 millones de pesos anuales, el retraso enorme en la modernización de las instalaciones, así como la falta de cultura del ahorro de la comunidad educativa, representan factores críticos que inciden y que deberán impulsarnos a rediseñar y reformar desde los aspectos técnicos y físicos del plantel hasta culturales en la comunidad educativa, la finalidad es que coadyuven directamente en la reducción del impacto en el presupuesto para la operación de estos edificios, y en el cuidado del entorno y medio ambiente. Se considera pertinente retomar las acciones desarrolladas en el tema por el SEE, plasmadas en los informes de gobierno 2008-2012, así como los conceptos sobre habitabilidad de las escuelas mencionados por Hernández (2010).

Con el Propósito de atender la demanda creciente de la población se tenía proyectada la construcción de 396 aulas didácticas en el 2013, con lo que se estaría satisfaciendo el 100% del crecimiento de la población y disminuirá el rezago histórico a 290 aulas, con respecto a este último punto; solo se lograron construir 198 espacios, lo que representa un faltante de 427 aulas, lo que implica una importante inversión económica; además del equipamiento y mantenimiento de las escuelas (ver tabla 18).

Tabla 18. Concentrado estatal del rezago en infraestructura educativa a marzo 2014

MUNICIPIO	AULAS	LABORATORIOS	TALLER	ANEXOS						INVERSIÓN REQUERIDA COSTOS
				BAÑOS	DIRECCIÓN	ADMON	BODEGA	BIBLIOTECA	AULA USOS MÚLT.	
ENSENADA	86	23	31	112	101	6	155	100	91	360,020,000
MEXICALI	34	28	79	88	71	4	196	119	109	377,380,000
TECATE	19	2	6	10	18	0	33	3	2	40,050,000
TIJUANA	228	34	89	168	118	17	244	149	155	621,670,000
ROSARITO	60	3	4	28	11	3	20	5	9	72,160,000
SUMA	427	90	209	406	319	30	648	376	366	1,471,280,000

Fuente: Dirección de Normatividad e Inversión del SEE

El sexenio anterior (2008-2013) se logró la construcción de 2,327 aulas con una inversión de 1,308 millones de pesos (Ver tabla 19).

Tabla 19. Histórico inversión en infraestructura cuadro comparativo de equipamiento en espacios educativos 2008 a 2013

CONCEPTO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
Aulas Construidas	387	420	412	516	394	198	2,327
Mantenimiento y Rehabilitaciones	1781	601	139	242	209	490	3,462
Mesabancos para equip. Escolar	23823	22063	99418	50066	62886	8103	266,359
Inversión en Aulas (en millones de pesos)	201,121	214,296	219,299	255,509	210,889	207,382	1,308,496

Fuente: Dirección de Normatividad e Inversión del SEE

Cabe mencionar que estos números no se modificaron para el ejercicio fiscal 2014, a consecuencia del recorte presupuestal por parte de la Federación para el FAM en infraestructura educativa básica, el cual fue de 204 millones de pesos que representa el 62% menos de lo originalmente autorizado para el ejercicio fiscal 2013, para el ejercicio fiscal 2014 siguió esta tendencia.

Dadas las condiciones referidas se debe enfrentar también, las necesidades de los planteles en relación al equipamiento y mobiliario escolar en dos aspectos relevantes y relacionados: uno con respecto a la adecuación de los espacios educativos para hacerlos accesibles a los educandos con alguna discapacidad, y el otro en relación a las necesidades de espacio escolar y el mobiliario adecuado a partir

de las reformas educativas de preescolar, primaria y secundaria que, con su nuevo enfoque didáctico implican una transformación de las pautas tradicionales.

En ese mismo sentido, y de acuerdo a las cifras del Programa general de obra 2014, para la educación básica de la Secretaria de Educación y Bienestar Social del Estado de Baja California –SEBS- del total de recursos para infraestructura educativa es de 137 millones de pesos, incluye, 104.0 millones para construcción de espacios, (ver tabla 20), 16.9 para rehabilitaciones, (ver tabla 21), y 12.8 millones de pesos para mobiliario y equipo de aire acondicionado (ver tabla 22).

Tabla 20 inversión 2014 para construcción de espacios educativos

MUNICIPIO	INVERSION	O	A	L	T	Ax	R	Oext	%
ENSENADA	12,965,500	12	18	0	0	5	0	0	9.4%
MEXICALI	16,644,043	11	24	0	0	4	0	0	23.0%
TECATE	1,400,000	1	2	0	0	0	0	0	3.8%
TIJUANA	68,044,247	20	101	0	3	30	1	1	59.3%
ROSARITO	5,040,000	2	3	0	0	3	0	2	4.4%
SUMA	104,093,790	46	148	0	3	42	1	3	100.0%
		193 ESPACIOS EDUCATIVOS							

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección de Normatividad e Inversión del SEE

Tabla 21. Inversión 2014 para rehabilitación y mejoramiento de la infraestructura

MUNICIPIO	PLANTELES			INVERSION
	REHABILITACIONES	IMPERMEABILIZACION	INST. ELECTRICAS	
ENSENADA	9	4	0	\$ 2,682,800
MEXICALI	16	7	30	\$ 7,674,040
TECATE	4	2	0	\$ 1,133,120
TIJUANA	14	5	10	\$ 4,499,200
PLAYAS DE ROSARITO	3	2	0	\$ 924,840
SUMA	46	20	40	\$ 16,914,000

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección de Normatividad e Inversión del SEE

Tabla 22. Inversión 2014 para mobiliario y equipo de aire acondicionado

MUNICIPIO	INVERSION		
	MOBILIARIO	AIRE ACONDICIONADO	TOTAL
ENSENADA	\$ 698,008	\$ -	\$ 698,008.00
MEXICALI	\$ 2,296,615	\$ 3,000,000	\$ 5,296,615.00
TECATE	\$ 94,487	\$ -	\$ 94,487.00
TIJUANA	\$ 6,374,919	\$ -	\$ 6,374,919.00
PLAYAS DE ROSARITO	\$ 388,971	\$ -	\$ 388,971.00
SUMA	\$ 9,853,000	\$ 3,000,000	\$ 12,853,000

Fuente: Dirección de Normatividad e Inversión del SEE

El sexenio pasado se logró el equipamiento de 5,307 espacios educativos para planteles de educación básica, la meta del PSE 2009-2013 fue de equipar 7000 espacios educativos, esto represento un porcentaje de 75.8% de cumplimiento de la meta, con una inversión de 166.3 millones de pesos. Asimismo durante el periodo 2008-2013 se invirtieron 60.7 millones de pesos para la adquisición de 3,126 aparatos de aire acondicionado que beneficio a 1,065 planteles y 125,581 alumnos de nivel básico

Es oportuno mencionar que un porcentaje importante de inmuebles escolares fueron construidos antes del sismo de 1985, lo que se traduce en infraestructura no acorde al entorno local (zona sísmica). En el caso de estructuras de concreto de dos niveles tipo U-2C, que fueron construidas, según un estudio documentado del Centro Nacional de Prevención de Desastres –CENAPRED-, presentado en diferentes congresos sobre el desarrollo de la infraestructura educativa, establece que estos edificios deben reforzarse para estar acordes a las nuevas normas del INIFED, y cumplan con las condiciones de seguridad y habitabilidad.

Como consecuencia de lo anterior la infraestructura escolar presenta un nivel de deterioro importante, que requiere de atención inmediata por lo que se hace necesario destinar recursos por 1,500 millones de pesos, en la reconstrucción de 50 edificios por año, en los próximos 6 años.

En este mismo sentido, no se destinan recursos suficientes para el mantenimiento preventivo y correctivo, lo que ha ocasionado un deterioro progresivo, de la Infraestructura física, por lo que se requieren recursos en el orden de 1,000 millones de pesos para llevar a cabo las acciones de rehabilitación y reconstrucción de cubiertas de edificios escolares, rehabilitación de estructuras de acero en edificios con más de 30 años de construidos, así como de plazas cívicas, canchas deportivas, andadores y módulos sanitarios.

3.4 La Coordinación entre actores involucrados en el proceso de inversión y en la Infraestructura Básica.

Es indispensable se coordinen los esfuerzos de todos los actores que intervienen en esta política pública, el desarrollo de la infraestructura y mantenimiento de edificios escolares de educación básica, representan una asignatura pendiente en todos los gobiernos locales y la propia federación, aun cuando existen diversos programas enfocados a la atención de la infraestructura, tales como el programa escuelas de calidad, BECA PROGRESO, a nivel federal escuelas dignas y diversos apoyos que

Llegan a los municipios de otras fuentes, su aplicación y sub utilización obedece a intereses políticos, de centros de poder y particulares que impiden detonen y se desarrollen, los diferentes programas enfocados al mantenimiento escolar, bajo diferentes actores y bajo diferentes fuentes de financiamiento, solo reflejan la incapacidad del gobierno de atender esta problemática, es importante se generen esquemas de coordinación que permitan conjuntar estos esfuerzos, es importante el esquema de los CEPS, pero el papel que deben jugar es el de influir para que se apliquen los recursos suficientes en las escuelas y no ser medida de presión mediática para conseguir favores de tipo político la transparencia y rendición de cuentas en el manejo y aplicación de los recursos influiría de gran forma en el óptimo ejercicio del mismo, es decir fortalecer los mecanismos normativos y de aplicación que impidan el desvío del mismo.

Es importante identificar los actores que intervienen, con la finalidad de buscar esquemas de coordinación en función de las acciones que estos realizan, a continuación señalaremos algunos de ellos.

Subsecretaría de Educación Básica,
Dirección de Planeación, Programación y Presupuesto,
Jefaturas de normatividad e inversión,
Dirección de Recursos Materiales y Servicios del ISEP,
INIFEBC,
INIFED,
SEP,
OSFAE,
SEDESOL,
SEDESOE
Ayuntamientos.

Bajo la perspectiva anterior, de acuerdo al programa sectorial del sexenio pasado existieron varios temas inherentes a la calidad y sus componentes, entre los que

destacan los resultados de las evaluaciones externas o el logro educativo de los estudiantes, las reformas curriculares, la formación y actualización docente, los programas de apoyo, el Estado y necesidades de la infraestructura así como el tema de la brecha digital denominado “Tecnologías de la información y la comunicación

Teniendo en cuenta lo anterior en función de fortalecer la calidad de la educación destinando más y mejor los recursos disponibles, es como veremos algunos esfuerzos que realizan los diferentes actores que inciden en el tema.

Un programa esencial de la Secretaría de Desarrollo Social del Estado es el relativo a la infraestructura educativa, este programa tiene como objetivo promover y fortalecer la participación de los Consejos Escolares y los órdenes de gobierno en el fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento escolar.

SEDESOE ha puesto en marcha acciones de mejoramiento de vivienda que tienen como objetivo incrementar la oferta de edificación, mejoramiento y ampliación de vivienda en el Estado, impulsando el desarrollo de nuevos esquemas de financiamiento que permitan el acceso a casas habitación a familias y sectores de población con menores ingresos, garantizando un patrimonio digno en condiciones de bienestar y confort. Esto implica necesidades de centros escolares, ampliar la cobertura y generar demanda de espacios en dichos desarrollos, deberá coordinarse la creación de estos desarrollos en función de una planeación integral que permita que los centros escolares sean construidos de forma estratégica para que abarquen la totalidad del complejo habitacional y generen sentido de pertinencia en los alumnos.

Capítulo 4.

Modernización de los procesos de infraestructura educativa básica en Baja California

Siguiendo con el contexto los resultados que han impactado en la articulación de los procesos de inversión pública en el programa de infraestructura, mismos que van desde la planeación física, micro-planeación, programación, presupuestación y ejercicio del gasto, con la intención de identificar en cada una de estas etapas, evidencia que me permita consolidar los procesos técnico administrativos que se corren en la inversión pública y que impactan de manera positiva o no en el desarrollo e impacto del programa, es decir identificar esos procesos, fundamentales como la planeación, la disponibilidad de terrenos, la pertinencia en el ejercicio de los recursos por parte de los propios directivos escolares y la insuficiencia que esto ocasiona en el desarrollo del mantenimiento y mejoramiento escolar, identificarlos y analizarlos permitirá ofrecer alternativas que impacten en una verdadera planeación que cristalice objetivos en el corto plazo y ofrezca herramientas de previsión al mediano y largo plazo, que decir de la liberación e incorporación de terrenos para construir estas escuelas, requisito indispensable para cristalizar este proyecto, y normar de manera eficiente y adecuada las diferentes fuentes de financiamiento que participan en las acciones de mantenimiento y mejoramiento escolar en Baja California.

Situaremos en el entorno actual al programa de mantenimiento e infraestructura escolar, a través de un análisis del PED 2014-2019, que permita visualizar el entorno y los esfuerzos así como la proyección a un mediano plazo de los grandes objetivos plasmados en el mismo, de tal forma que ubiquemos la importancia del programa en la estructura oficial y fortalecerlo en comunión con estos grandes objetivos.

Así como propuestas de mejora a través de análisis focales estratégicos que permitan por una parte el análisis del entorno actual de la organización responsable del programa y encargada de normar y concretar las acciones de infraestructura estatal y resultado de ese análisis nos remita a una valoración de alto nivel y que determinen estrategias a considerar para el mejoramiento de las actividades y procesos involucrados en el programa.

4.1 La Gestión pública y resultados de impacto en la articulación de los procesos de inversión pública en la infraestructura educativa.

Es prioritario rediseñar los procesos administrativos que influyen en el tema de investigación, así como la capacitación que mejore la eficiencia de los servidores públicos involucrados en estos mismos, adicionalmente formular y difundir manuales de servicios, normatividad y de organización de forma más eficiente con la finalidad de alinear los procesos en cada una de sus etapas, desde la autorización hasta la rendición de cuentas, considerando que en este tema tan delicado, el beneficio a considerar ronda de acuerdo con cifras estadísticas del Sistema Educativo Estatal – SEE- para el ciclo 2013-2014; el beneficio los 621,627 alumnos de los cuales el 50.6% -314,934- son hombres y el 49.4% -306,693- son mujeres distribuidos en 23,059 grupos en 2,839 Escuelas en el estado.

Por lo tanto es imperativo que en Baja California, se articulen y mejoren los diversos procesos administrativos y técnicos de inversión pública que inciden directamente en los programas de infraestructura educativa básica, y deberán hacerlo bajo la perspectiva y enfoque de la Gestión para Resultados y la evaluación de programas presupuestarios, como parte importante de la NGP,

La inadecuada atención en infraestructura educativa básica acorde a las demandas sociales actuales tanto en infraestructura moderna como en mantenimiento de espacios educativos, sumados al crecimiento constante de la población, no permiten al gobierno del Estado y sobre todo al sector educativo atender oportuna y eficazmente la demanda e innovaciones en espacios educativos que respondan al desarrollo del estado.

Baja California enfrenta el reto de atender con prontitud y calidad los requerimientos de nuevos espacios educativos en nivel básico, como consecuencia del crecimiento, migración y movilidad interna de la población; además de abatir el rezago

en la construcción, equipamiento, mantenimiento y acondicionamiento de la infraestructura educativa.

La entidad enfrenta el grave problema de abatir el rezago en construcción, dotación y acondicionamiento de la infraestructura, debido al crecimiento de la matrícula, así como proveer mobiliario para enfrentar las necesidades de las escuelas en dos aspectos importantes. El primero es la adecuación de los espacios educativos para hacerlos accesibles a educandos con alguna discapacidad y, el segundo, es la atención a necesidades de espacio escolar y el mobiliario que se genera a partir de las reformas educativas de preescolar, primaria y secundaria que, con su nuevo enfoque didáctico implican una transformación de las pautas educativas tradicionales. Otro aspecto a considerar es que gran parte de las secundarias del subsistema estatal, fueron construidas con participación de padres de familia y de la comunidad por necesidades de atención de la creciente matrícula, y debido a ello más un elevado porcentaje no cuenta con edificios escolares adecuados en estructura y equipamiento. Como consecuencia, han resultado dañados por los fenómenos sísmicos recientes, incrementando gastos de reparación, mantenimiento y construcción.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos –CPEUM- y en la Ley de Educación del Estado de Baja California declaran la obligación del Estado Mexicano de otorgar la educación básica de manera gratuita y de calidad, y lo propio por parte del ejecutivo estatal en el ámbito de su competencia. Por lo que la infraestructura educativa debe cumplir estándares nacionales de calidad en cuanto a su diseño y operación, razón por la cual en este trabajo determinamos la importancia de la aplicación óptima de los recursos enmarcados en procesos claros y definidos, considerando lo anterior podemos decir que:

El Ejecutivo Estatal en el ámbito de su competencia y atribuciones, está obligado a prestar servicios educativos suficientes a todos los habitantes del Estado para cursar la educación preescolar, primaria y secundaria bajo el criterio de la mayor calidad y equidad, por lo que:

- I. Atenderá de manera especial las escuelas en que, por estar en localidades aisladas o zonas urbanas marginadas, sea considerablemente mayor la posibilidad de atrasos o deserciones.
- II. Desarrollará programas de apoyo a los docentes que realicen sus servicios en Localidades aisladas o zonas urbanas marginadas, a fin de fomentar el arraigo en sus comunidades.
- III. Otorgar apoyos pedagógicos a grupos con requerimientos educativos específicos, tales como programas encaminados a recuperar retrasos en el aprovechamiento escolar de los alumnos.
- IV. Establecerá sistemas de educación a distancia.
- V. Efectuará programas dirigidos a los Padres de Familia, que les permitan dar mejor atención a sus hijos.
- VI. Realizará las demás actividades que permitan ampliar la calidad y la cobertura de los servicios educativos, incluyendo los desayunos escolares para las zonas urbanas y rurales que lo requieran.
- VII. Atenderá de manera especial, las escuelas en las que se imparta educación especial, o aquellas que acepten para su integración a alumnos con capacidades diferentes.

De acuerdo al programa sectorial de educación 2014-2019 que toma como base las estrategias del eje “Educación para la Vida” del PED 2014-2019 mismo que establece que el ICE, se traduce en una mejor infraestructura y en una mayor capacidad de utilización del salón de clases y de los espacios escolares durante todo el año, además de incentivar el desarrollo didáctico y profesional de los profesores.

Como ya fue mencionada la entidad enfrenta al problema de abatir el rezago en construcción, dotación y acondicionamiento de la infraestructura, debido al crecimiento de la matrícula, así como proveer mobiliario para enfrentar las necesidades de las escuelas en dos aspectos importantes. El primero es la adecuación de los espacios educativos para hacerlos accesibles a alumnos con alguna discapacidad y, el segundo, es la atención a necesidades de espacio escolar y el mobiliario que se genera a partir

de las reformas educativas de preescolar, primaria y secundaria que, con su nuevo enfoque didáctico implican una transformación de las pautas educativas tradicionales.

En resumen el resultado a lograr que un mayor número de aulas se modernicen en infraestructura y equipamiento por ello que podemos describir la evaluación a esta política trascendental para el mejoramiento del entorno educativo, si bien de acuerdo con Aguilar (1996), una política pública es en suma: *“El diseño de una acción colectiva intencional, el curso que efectivamente toma la acción como resultado de las muchas decisiones e interacciones que comporta y, en consecuencia, los hechos reales que la acción colectiva produce”*.

En consecuencia los resultados encontrados en fuentes estadísticas oficiales actualizadas al 2014, así como de entrevistas a actores directos en la entidad, revelan primeramente que los principales problemas de infraestructura se derivan de la falta de un diagnóstico actualizado y confiable que dictamine y clarifique la identificación de suficientes elementos a considerar para una adecuada planeación acorde a las necesidades específicas de la población, esto nos llevara a que por un lado dimensionemos y evaluemos los resultados de las inversiones en Infraestructura educativa y por otro lado nos facilitara la formación de criterios sólidos y congruentes con las necesidades futuras, no solo en lo económico, sino considerando la calidad en la educación, promoviendo el servicio con calidad, en espacios seguros que promuevan y provoquen el acceso y la permanencia del alumno y su desarrollo y confort.

La falta de recursos y su deficiente disponibilidad, impactan en el desarrollo de este proceso, es importante se alineen tanto la autorización, radicación y disponibilidad de estos, que permitan su distribución y ágil ejercicio, la evidencia que nos muestra el programa de distribución y radicación de recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples –FAM- del Ramo 33 para infraestructura educativa básica, la radicación de recursos por parte de la federación empieza a fluir a finales de marzo, y finales de abril en el caso del presente ejercicio fiscal 2014, lo que limita en gran medida su aplicación, ya que el ciclo escolar empieza en agosto, fecha en la que todavía se está en las fases

finales de la contratación, es decir que se tiene que diseñar una estrategia de atención de emergencia a través de aulas móviles provisionales en tanto se terminan de construir las definitivas, en opinión del organismo constructor estatal INIFEBC son 3 los factores determinantes que influyen sustancialmente en el retraso de la construcción de la infraestructura formal.

- A. Proyecto ejecutivo que determina el cómo se hará el plantel, de suma importancia ya que determina los valores y precisiones de la planta arquitectónica y norma la construcción de acuerdo a estándares nacionales.
- B. La disponibilidad de la tierra o predio, es decir el donde se construirá el plantel, y conlleva aspectos de tenencia de la tierra, dimensiones adecuadas y disponibilidad legal para realizar el proyecto constructivo.
- C. El flujo financiero, esto es él con qué recursos se dispone para realizar las obras de infraestructura necesarias. (Entrevista # 8 MRF: 12/05/14)

Este tercer punto se convierte en el factor determinante, ya que en el impacto tanto en lo social como en la rendición de cuentas es relevante, sin embargo ilógicamente se convierte en el proceso más burocrático de todos limitando el accionar y el flujo adecuado de los demás procesos

La supervisión tanto normativa como operativa, es un factor relevante en el desarrollo y culminación exitosa de las obras de infraestructura, la muy deficiente y en ocasiones nula supervisión se traduce en aulas construidas sin las especificaciones y estándares de calidad requeridas para esta zona geográfica, así como en retrasos importantes en la culminación de las mismas. Es decir mejorar los procesos de inversión pública que tienen que ver con la asignación de recursos, flujo adecuado de los mismos, fortalecimiento de la supervisión, papel muy importante juegan los gastos de supervisión o gasto indirecto, que resulta del porcentaje de la obra destinado a la supervisión tanto de los entes normativos y del propio organismo ejecutor, paso de ser de un 10 % en los años 90s a un 3% a finales de los 2000, hasta su desaparición a raíz de la creación del INIFED en el 2008, que absorbió estos gastos operativos delegando

a las administraciones estatales el recurso únicamente para la construcción y equipamiento sin los recursos necesarios para la supervisan, lo anterior agravo la situación, provocando saturación en obras a supervisar con un limitado número de profesionales destinados a ello.

Aunado a esto la diversidad de programas como BECA PROGRESO y Programa Escuelas de Calidad –PEC-, así como dependencias como SEDESOL, SEDESOE, municipios, SEP y organismos no gubernamentales que destinan recursos para el mejoramiento de la infraestructura existente, sin embargo lo hacen en forma directa a través de los directivos de las escuelas, con nula supervisión de las acciones, como consecuencia de la limitada cobertura en la supervisión de la que carecen las autoridades responsables del programa, lo que implica poco impacto en las acciones y generación de vicios en el manejo y aplicación de los recursos.

Resulta conveniente identificar los principales inhibidores en el desarrollo de la infraestructura educativa básica, sin caer en mayor explicación ya que todos ellos se explica más a detalle en este trabajo.

- a) Falta de política pública que impacte en el desarrollo y mejoramiento de la infraestructura.
- b) Insuficiencia de recursos económicos
- c) Rezago histórico, el cual seguirá sin atender ya que la reducción a los recursos del FAM para Baja California, solo alcanzan para cubrir la demanda por crecimiento natural.
- d) Desinterés del estado para aportar recursos estatales o de otros fondos, para abatir el problema.
- e) Falta de un modelo de planeación educativa en donde se concatenen la información del sector en cuanto el crecimiento de la matrícula y los espacios disponibles y el futuro crecimiento posible a atender.
- f) Falta de propuestas novedosas, como el replantear el esquema de transporte escolar, compartir instalaciones deportivas entre centros escolares entre otras.

4.2 Situación actual y ubicación del programa de infraestructura y mantenimiento educativo en la estructura de gobierno.

El eje estratégico de gobierno denominado “Educación para la vida” 2014-2019 indica dentro de sus objetivos básicos y estratégicos de la presente administración que la educación básica favorece el aprendizaje sistemático y continuo, el desarrollo de las competencias para la vida, así como las capacidades, disposiciones, hábitos, actitudes y valores que permitan al individuo una participación democrática y ciudadana en condiciones básicas de bienestar.

En Baja California, el PED 2014-2019 define que la educación básica constituye el primer contacto formal de la niñez con los procesos educativos formales □ comprende los niveles y modalidades de preescolar, primaria y secundaria, donde se atiende a niños y jóvenes de 3 a 14 años de edad □, además del servicio de educación inicial que recibe a niñas y niños de 1 a 3 años de edad, proporcionando atención educativa y asistencial en las modalidades escolarizada y no escolarizada. Asimismo, este nivel educativo favorece el aprendizaje sistemático y continuo, el desarrollo de las competencias para la vida, así como las capacidades, disposiciones, hábitos, actitudes y valores que permitirán al individuo una participación democrática y ciudadana en condiciones básicas de bienestar. En esta etapa educativa, que inicia a temprana edad, la influencia de dichos procesos sistemáticos es fundamental en la formación del desarrollo integral de la personalidad del individuo.

La calidad educativa se refiere a un proceso amplio y complejo que se refleja en los alumnos y en la comunidad escolar cotidianamente, está asociada al proceso que evalúa y genera información sustantiva a los actores educativos en la toma de decisiones, para la planeación institucional del sistema educativo que se observa en las escuelas a pesar de los esfuerzos realizados en el rubro de infraestructura educativa, persisten retos importantes por atender, como abatir el rezago en la dotación y acondicionamiento de la infraestructura, así como de mobiliario acorde con los requerimientos de las nuevas propuestas pedagógicas. Asimismo, es necesaria la

adecuación de los espacios educativos para hacerlos accesibles a los alumnos con capacidades diferentes, a fin de proveer una educación especial de calidad.

Con la finalidad de entender, y comprender que aspectos abarca un espacio seguro y habitable, de acuerdo a Hernández (2010) “la habitabilidad de un espacio educativo definida así, bajo estándares internacionales, y que sirve de puntal al ejercicio presentado aquí, fusiona la noción de habitabilidad de los espacios arquitectónicos y la de calidad del ambiente físico educativo desarrollada por la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE-* durante los últimos años, alude a diversas características de las escuelas en función de las cuales es posible distinguir qué tanto los espacios educativos proveen las condiciones de asentamiento y alojamiento propicias para la reproducción y apropiación saludable del conocimiento. Esta idea se articula en torno a ocho dimensiones: Disponibilidad de instalaciones y equipamiento de la escuela; condiciones físicas de instalaciones y equipamiento; confort físico en el aula (ventilación, temperatura, control acústico, iluminación y mobiliario); espacio educativo (amplitud, versatilidad y apariencia estética); sustentabilidad de la escuela; higiene y seguridad física en la escuela; accesibilidad de las instalaciones educativas, e; infraestructura y servicios en el vecindario.

Con el desarrollo de competencias se fortalecen los cuatro pilares de la educación: aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir en un ambiente de respeto, libertad y solidaridad en democracia por una vida digna; formando así una mejor sociedad que reconozca la equidad al ponderar la atención a los sectores más desprotegidos y vulnerables, donde los servicios educativos tiendan al mejoramiento continuo en beneficio de la sociedad bajacaliforniana.

De acuerdo al PED, Según datos del INEGI al 2010, en Baja California existen 791 mil 831 niños y jóvenes en edad escolar (tres a 15 años), 66 mil 173 no tienen acceso a una educación formal, mientras que solo se atiende a 71 mil 315 de 0

a tres años de una población de 232 mil 113. Los principales factores asociados a esta situación son: el contexto socioeconómico, el cambio de edad mínima para ingresar a preescolar y primaria, enfermedad, resguardo legal, niñez en situación de calle, violencia familiar y población migrante; por lo que se requiere fortalecer e implementar programas de atención para cumplir con lo establecido en el Artículo 3ro. De la CPEUM y los Derechos Humanos de los Niños.

De acuerdo al diagnóstico estratégico del Plan Estatal de Desarrollo 2014-2019, del eje "Formación para la Vida". El principal reto se presenta en preescolar, al alcanzar a atender sólo al 67.98% de la población en edad de cursar este nivel. A partir del año 2000 se inició con la obligatoriedad del tercer año de preescolar, para el ciclo escolar 2013-2014 se atendió al 117.3% de los niños de cinco años, 71.2% de los de cuatro y únicamente el 14% de los de tres años. Entre los factores que se asocian a los resultados de estos porcentajes están, la falta de indicadores graduales en atención a niños de tres y cuatro años, en el contexto familiar, los padres de familia no desean llevar a sus hijos de estas edades a la escuela. Otro factor importante es que el 90% de los jardines de niños funcionan sólo en el turno matutino, lo que genera un porcentaje bajo en la cobertura, debido al horario limitado de atención escolar

La desarticulación en los procesos técnico-administrativos de inversión pública que se gestionan en el SEE, actualmente impiden impactar e impulsar el programa de infraestructura educativa de nivel básico en Baja California,

Baja California enfrenta el reto de atender con prontitud y calidad los requerimientos de nuevos espacios educativos en nivel básico, como consecuencia del crecimiento, migración y movilidad interna de la población; y lo requiere hacer en función de consolidar procesos y actores involucrados en los mismos, es posible lograrlo si se diseña un modelo innovador de gestión para lograr unificarlos y articularlos en beneficio del desarrollo de la educación básica en Baja California.

Actualmente el Estado Mexicano contempla una serie de objetivos y procedimientos de tipo estratégico que permitan más y mejores políticas públicas y estas a su vez generen valor público en la sociedad, sin embargo, debemos incluir la participación de la ciudadanía en acciones que permitan coordinar esfuerzos en las tareas públicas, solo contemplando objetivos claros y consensuados, pero sobre todo sobre la base de la planeación estratégica y la mejora continua en la gestión.

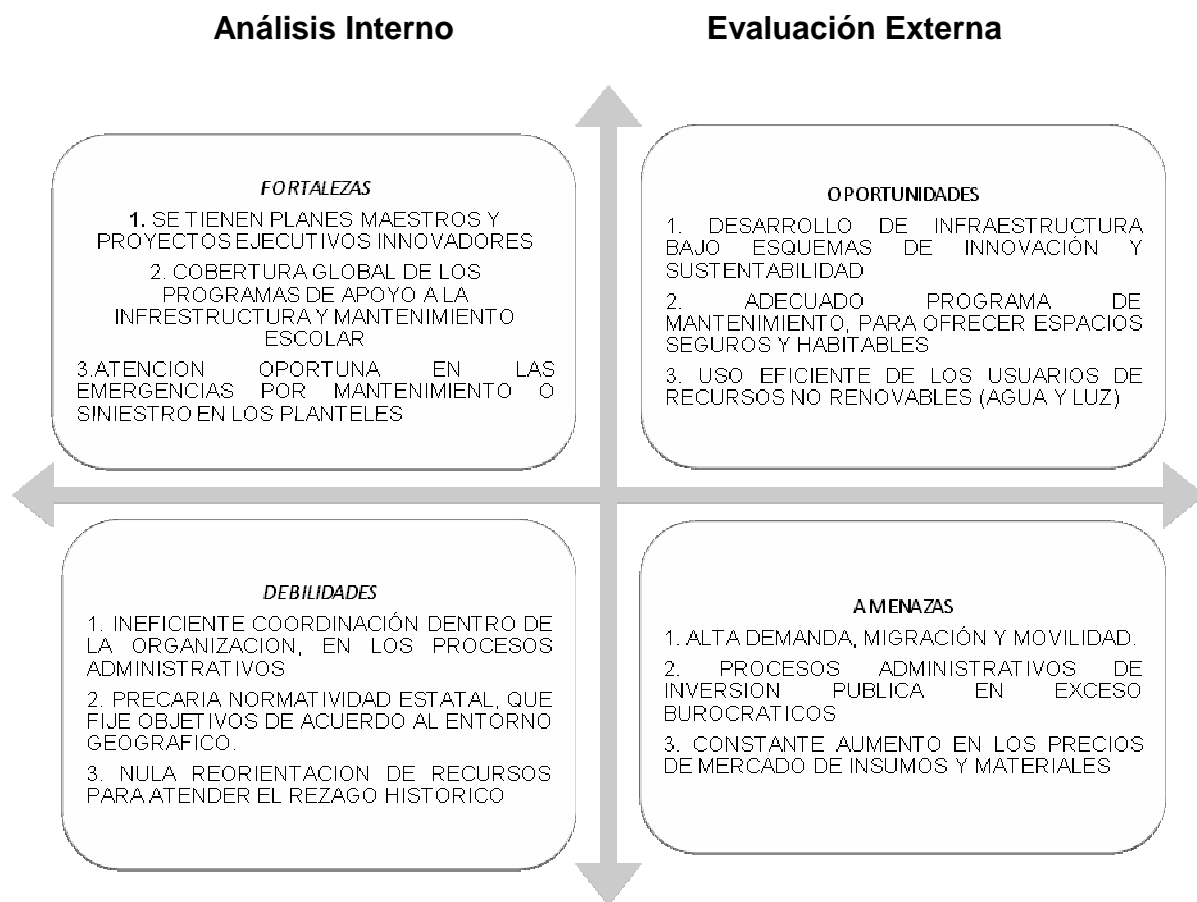
El Rezago e inadecuada atención en infraestructura acorde a las demandas sociales actuales en infraestructura y mantenimiento de espacios educativos, sumados al crecimiento constante de la población, no permiten al sector Educativo atender oportuna y eficazmente la demanda e innovaciones en espacios educativos que respondan al desarrollo del estado.

4.3 Análisis enfocado en la modernización de los procesos de la infraestructura educativa básica.

Por lo expuesto anteriormente es imprescindible que la dependencia normativa diseñe estrategias de atención a estas necesidades porque es precioso realizar un análisis en donde se puedan identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas –FODA- con la intención de definir y describir los factores del entorno que pueden impedir el avance en los proyectos de la organización, así como identificar esos factores internos y externos que inciden directamente en el desarrollo de los objetivos de dependencia.

Es necesario realizar un análisis que llevado a cabo en el entorno interior y exterior de la organización, y que facilite mediante la identificación de los principales conceptos del proceso, finalice con éxito en la implementación de estrategias primarias de identificación de objetivos de la dependencia (Ver figura 2).

Figura 2. Análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas que atañen al sector educativo en B.C.



Fuente: Elaboración propia en base al estudio FODA.

De acuerdo al Proyecto “Más y mejores espacios educativos, culturales y deportivos 2008-2012”, vigente aun e inserto en el Programa operativo anual 2014, refleja desde la perspectiva institucional de la Secretaría de Educación y Bienestar Social (SEBS) las causas principales de la inseguridad son:

- Falta de mantenimiento adecuados de escuelas.
- Infraestructura obsoleta, -antes de 1985- e inadecuada, así como su equipamiento -orientada a los nuevos enfoques-.
- Infraestructura ineficiente energéticamente.
- Programas de mantenimiento sin consolidar, aislados.

- Alta migración y movilidad estudiantil.
- Programas de construcción sin articular al entorno social.
- Falta abatir el rezago histórico con programa emergente.

A pesar de reconocer las deficiencias en materia de Infraestructura Educativa Básica, esta misma no promueve un esquema de coordinación a través de un modelo de gestión por resultados, el cual encierre todas las acciones aisladas de diversas dependencias del ejecutivo con la finalidad de solucionar esta problemática social, la finalidad es afrontar esta problemática y enmarcarla en estas cuatro alternativas básicas, que son:

A. Espacios sustentables acorde a las necesidades, planear y programar los espacios educativos tomando en cuenta un diagnóstico que permita ordenar el crecimiento y que contenga las siguientes características:

- Diagnóstico que permita estudiar preliminarmente y elaborar nuevos modelos de infraestructura.
- Proyectos ejecutivos acordes al entorno regional.
- Impulsar la micro-planeación para evaluar y prever las necesidades de construcción de nuevos espacios.
- Diseño y elaboración de planes maestros.
- Integración del Programa general de obra.
- Seguimiento físico-financiero del Programa general de obra.
- Entrega-recepción de obras.

B. Espacio equipado con mobiliario moderno, de acuerdo a nuevos requerimientos. en base a las siguiente acciones:

- Estudios preliminares para identificar, analizar y evaluar las necesidades de mobiliario.
- Elaboración de Programa de mobiliario.
- Adquisición y distribución de mobiliario.

- Seguimiento y evaluación de mobiliario entregado.
- Difusión de resultados de mobiliario.
- Elaboración y actualización de guías mecánicas de mobiliario y equipo.

C. Espacios funcionales, eficientes y seguros para orientar, dar seguimiento y evaluar los recursos dirigidos al mantenimiento y rehabilitación de la infraestructura. en base a las siguiente acciones:

- Estudios preliminares para identificar, analizar y evaluar las necesidades de mantenimiento y rehabilitación de la infraestructura.
- Articular la aplicación de los diferentes fondos que se destinen al mantenimiento y rehabilitación.
- Asesorar y autorizar a la comunidad escolar en la ejecución de obras de rehabilitación y mantenimiento.
- Seguimiento y evaluación de las obras de mantenimiento y rehabilitación.
- Implementar acciones para el ahorro y uso eficiente de la energía eléctrica y agua potable.
- Elaboración de manual de mantenimiento y conservación de la infraestructura.

D. Espacio construido, rehabilitado y equipado; operando en óptimas condiciones de seguridad, funcionalidad y eficiencia con el propósito de integrar los procesos de seguimiento y gestión de la normatividad y aplicación de los procesos de construcción, mantenimiento y equipamiento de la infraestructura

- Elaboración de manuales de procedimientos aplicable a la construcción, mantenimiento y equipamiento de la infraestructura.
- Capacitación sobre la aplicación de la normatividad y desarrollo de nuevos modelos de infraestructura.
- Seguimiento y evaluación de la aplicación de la normatividad.

- Difusión de la normatividad.

Adicionalmente resulta necesario que se generen estrategias que impulse a la organización a la eficiencia y eficacia, con la finalidad de primeramente identificar las bondades deficiencias de los procesos y como finalidad ofrecer alternativas de mejora y consolidación de estos, esto se llevó a cabo a través de una matriz de análisis estratégico que implica un alineamiento del análisis FODA, con la finalidad de generar estrategias de tipo agresivo-competitivo que impulsen la eficiencia del programa y estrategias de tipo defensiva-conservadora que permita a la organización disminuir su debilidades y neutralizar las amenazas, (Ver figura 3).

Figura 3. Matriz de alineamiento de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que atañen al sector educativo en B.C.

ANÁLISIS ESTRATEGICO		
<i>Matriz de Alineamiento de FODAs</i>		
Matriz de Alineamiento de FODAs	1.- (F) SE TIENEN PLANES MAESTROS Y PROYECTOS EJECUTIVOS INNOVADORES (F) COBERTURA GLOBAL DE LOS PROGRAMAS DE APOYO A LA INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO ESCOLAR 3.- (F) ATENCION OPORTUNA EN LAS EMERGENCIAS POR MANTENIMIENTO O SINIESTRO EN LOS PLANTELES	1.- (D) INEFICIENTE COORDINACION INTERINSTITUCIONAL, EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS 2.- PRECARIA NORMATIVIDAD ESTATAL, QUE FIJE OBJETIVOS DE ACUERDO AL ENTORNO GEOGRAFICO. 3.- NULA ASIGNACION DE RECURSOS PARA ATENDER EL REZAGO HISTORICO EN INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA
1. (O) DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA BAJO ESQUEMAS DE INNOVACION Y SUSTENTABILIDAD 2. (O) ADECUADO PROGRAMA DE MANTENIMIENTO, PARA OFRECER ESPACIOS SEGUROS Y HABITABLES 3.- USO EFICIENTE DE RECURSOS NO RENOVABLES (AGUA Y LUZ)	1.- Normar la Aplicación de Nuevos modelos constructivos, bajo esquemas de innovacion y adaptacion al entorno geografico de la region.. 2.- Ofrecer Programas de Mantenimiento coordinados y orientados bajo la cobertura de diferentes programas y que impulsen aspectos de seguridad y salubridad 3.- Fortalecer la cultura del ahorro de luz y agua con campañas de concientizacion al usuario y personal docente y administrativo, que desarrolle en una mejor infraestructura Educativa	1.- Establecer lazos de Coordinacion Institucional, que definan Objetivos Comunes 2.- Fortalecer la Coordinacion en funcion de las actividades sustantivas del sector educativo 3.- Coordinar el Programa con la cultura del ahorro del Gobierno del Estado a traves de la Oficialia Mayor, que ayude y fortalezca el programa y coordine a los involucrados
1. (A) ALTA DEMANDA, MIGRACION Y MOVILIDAD. 2. (A) PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EXCESO BUROCRATICOS 3.- (A) CONSTANTE AUMENTO EN LOS PRECIOS DE MERCADO DE INSUMOS Y MATERIALES	1.- Promover Escuelas con Instalaciones de Primer Nivel, que Generen un sentido de Identidad en el Usuario. 2.- Fortalecer las modalidades de Centros de Educacion Integral (CEI) y fortalecer e incrementar el programa de escuelas de tiempo completo 3.- Simplificar los procesos Administrativos que permitan detonar los diversos programas de apoyo al mantenimiento 4.- Diagnosticar y planificar las necesidades y la atencion de mantenimiento de los planteles para realizar compras en volumen y a mejor precio	1.- Revision de Normas Administrativas internas, promover esquemas de planeacion fisica y dignositar, evaluar y fortalecer programas de apoyo (Beca Progreso, PEC etc) 2.- Revision y Modificacion de Manuales de Servicios, Reglamento Interior y Cargas de Trabajo. 3.- Instrumentar un programa de adquisiciones y servicios, que permita bajo el esquema de compras consolidadas, obtener mejores precios de mercado y servicios

Fuente: Elaboración propia en base a estudio y análisis estratégico

El Estado a través de la organización requiere llevar a cabo las siguientes acciones para atender el rezago en la construcción de espacios educativos y el crecimiento proyectado del sector, para lo cual se deberán realizar las siguientes acciones:

1. Crear la infraestructura para atender el 100% de la demanda social de los 3 grados de preescolar, con la construcción de 215 aulas por año dentro de los próximos 6 años con una inversión de 107.5 millones de pesos anuales, con una cobertura de 77,403 alumnos que no asisten a este nivel educativo.
2. Duplicar el número de planteles de educación especial (Centros de atención múltiple), incrementando la oferta educativa en 3,180 alumnos, con una inversión de 620 millones de pesos para la construcción de 31 planteles en los próximos 6 años, principalmente en la ciudad de Tijuana.
3. Ampliar la oferta educativa en Unidades de Servicio a la Educación Regular - USAER-, con la construcción de 156 aulas en las escuelas de educación básica del estado esto con una inversión de 86 millones de pesos en los próximos 6 años, atendiendo 16,700 alumnos duplicando con esto la oferta de este servicio.
4. Consolidar la infraestructura en 4 Centros Integrales de educación básica que operan en el estado -2 en Mexicali y 2 en Tijuana-, lo anterior con una inversión anualizada de 16.12 millones de pesos.
5. Reconstrucción y/o reforzamiento de los edificios escolares construidos antes de 1985, con el propósito de adecuar estos inmuebles a las nuevas especificaciones técnicas emitidas por el INIFED para esta región, con objeto de salvaguardar la integridad física de alumnos y maestros. Se requiere la reconstrucción de 50 edificios por año por lo que en los próximos 6 años se estarían invirtiendo 1,500 millones de pesos.
6. Abatir el rezago en espacios educativos, con la construcción de 2,871 espacios -Aulas, Laboratorios, Talleres, Servicios Sanitarios, Dirección, Bibliotecas, Etc.- Invirtiendo 245 millones de manera anualizada.

7. Implementar un programa permanente de adquisición e instalación de aires acondicionados, para mantener las condiciones de confort necesarias para la operación de las escuelas en el municipio de Mexicali con la adquisición de 300 equipos anuales con un costo de 7.5 millones de pesos anuales.
8. Con el propósito de dotar de los espacios necesarios a los alumnos que demandan un lugar en educación básica, se requiere construir de manera anualizada un total 200 espacios educativos, esto con una inversión de 150 millones de pesos anualizados
9. Con el propósito de ofrecer a los alumnos, mobiliarios que se adapte a las nuevas necesidades educativas, se requiere consolidar el proyecto de sustitución de mesa bancos por sillas y mesas multifunciones con la dotación de 280,000 juegos en los próximos 6 años lo que representa una inversión de 26 millones de pesos de manera anualizada.

Cabe agregar que para esto se utilizan los recursos públicos que provienen del Ramo 33 que determina a los fondos federales destinados y que serán transferidos a los estados para su operación y que incluyen al Fondo de aportaciones múltiples para la educación básica, asimismo y no menos importantes convergen otras fuentes de financiamiento que impactan en el tema, tal es el caso del Programa escuelas de calidad –PEC-, que este año ofrece un 3 a 1 para mantenimiento de escuelas principalmente en los grandes apartados de seguridad y salubridad que inciden en el mantenimiento preventivo de los planteles, asimismo el Programa de insumos y mantenimiento para el mejoramiento del entorno educativo -BECA PROGRESO- cuyo objeto de creación es eliminar permanentemente las cuotas escolares en educación básica, y que destina recursos por más de 150 millones de pesos para el mantenimiento de los planteles, bajo esquemas de coordinación con los comités de participación social (integrado formalmente por representantes de padres y personal docente del plantel) de las escuelas, recurso que hace llegar al consejo a fondo comprobable en 3 ministraciones al año como mínimo, de conformidad con la matrícula de la escuela a razón de 420 pesos por alumno inscrito, y 840 pesos por alumno en aquellos planteles de tiempo completo.

Atendiendo a todo esto, es importante pues, considerar una meta multianual y la aplicación de recursos suficientes que permitan abatir en un 100% el rezago, ya que el pleno ejercicio de los recursos, permitirá impactar en mayor medida estas cifras, en la medida que se optimicen los procesos y se regularice su ejercicio se tendrán mayores posibilidades de fijarse de abatimiento que resulte en el menor tiempo posible.

Aun a pesar de atender a estándares internacionales en la materia, así como de modernización de procesos y eficiente ejercicio de los recursos, tanto económicos, humanos y materiales. El estado se encuentra rebasado por las necesidades de la ciudadanía, es importante sin embargo, seguir por el camino, resulta evidente que si bien es cierto es necesario fortalecer la articulación de procesos técnicos y de gestión que se involucran en este servicio, el mayor obstáculo sigue siendo la escasez de recursos, esto se traduce en atención solo de casos muy necesarios y emergentes, o de interés político, como consecuencia, se requieren mayores esfuerzos en la organización, y gestión de recursos, que permitan, proyectar los proyectos ya establecidos en el Programa Sectorial de Educación (PSE), que sin ser suficientes, si reflejan un camino a la eficiencia y eficacia en el servicio de mantenimiento escolar, y que nos permita proyectar la infraestructura suficiente y de calidad sobre la base de la innovación y sustentabilidad, y contar con espacios educativos modernos, habitables, que reúnan condiciones de seguridad y salubridad, que cuenten con áreas idóneas para el desarrollo intelectual y físico del alumno, y que permitan a los alumnos con capacidades diferentes integrarse a su comunidad escolar sin sentir marginación de ninguna índole. Pareciera muy difícil pensar que lo lograremos, sin embargo es esperanzador el hecho de que se trabaje en función de resultados, de indicadores, de evaluación, de impactos en lo social, sobre todo en algo tan fundamental como la educación básica.

Conclusiones y recomendaciones.

1. Conclusiones.

La educación básica supone una de las más relevantes asignaturas del estado mexicano y una de las más grandes políticas de atención a nivel federal y local, lo prioritario se concibe desde el ordenamiento jurídico máximo plasmado en el artículo tercero constitucional, y es objeto de constante actualización a través del tiempo, es indudable y evidente el avance en términos de educación en México, las últimas reformas en materia de evaluación, el seguimiento a los programas académicos y el constante desarrollo de tecnologías ayudan a prestar un servicio de calidad, sin embargo todo esto no sería posible si no se cuentan las instalaciones adecuadas para llevar a cabo estas tareas, como ya mencionamos en nuestros capítulos, más de la mitad de las escuelas del país se encuentran en regulares y malas condiciones, con rezago en la infraestructura e ineficientes programas de mantenimiento.

El Estado de Baja California no escapa a este fenómeno, la relevancia que reviste la Infraestructura en educación básica, implica invertir más y mejores recursos en ella, es por ello que la articulación de los procesos técnico administrativos de la inversión pública, es tan importante como la optimización en el ejercicio de los recursos que se destinan a ella, fortalecer los esquemas de planeación programación, ejercicio del gasto, mejorar y evaluar el desempeño de los actores involucrados en esta política pública y consolidar los esquemas de evaluación y seguimiento de la Infraestructura física en educación básica constituyen temas prioritarios de atención para el mejoramiento de la planta física educativa.

Pareciera sencillo el pensar que la falta de recursos es la principal causa de rezago en la mayoría de las entidades federativas, sin embargo este fenómeno tiene varias explicaciones la primera de ellas es el evidente subejercicio del programa de obras año con año y recurrentemente en Baja California durante los últimos 5 años, esto refleja principalmente, falta de planeación estratégica que se coordine con los objetivos estratégicos a largo plazo del PED, por otra parte la falta de un diagnóstico de

la infraestructura que permita visionar la creación y el crecimiento ordenado de los inmuebles, constituye también una causa importante, los procesos burocráticos, antiguos e inerciales que se siguen en la inversión pública para la autorización, aprobación ejercicio y comprobación de recursos, es una de las principales causas de atraso en el desarrollo óptimo de los programas de obras, el poco liderazgo sectorial, las numerosas y atomizadas inversiones de los diferentes actores que inciden en el mejoramiento de la infraestructura, constituyen un área de oportunidad que deberá aprovecharse estableciendo lazos de coordinación, con planes de acción y acciones ejecutadas de manera ordenada privilegiando la seguridad, salubridad y confort del alumno en instalaciones de primer nivel.

Deberán de mejorar los procesos que corren los organismos constructores, si bien es cierto es obligatoria su creación a raíz de la promulgación de la Ley de la infraestructura física educativa en el 2008, es también cierto que muchos de ellos trabajan en esquemas antiguos, la mayoría de ellos descapitalizados y sin apoyo económico gubernamental, la falta de recursos repercute en falta de personal técnico para la supervisión, elemento indispensable para evaluar la calidad de los inmuebles construidos, así como en la certificación de calidad de sus procesos, impidiendo con ello la eficiente gestión y desarrollo de sus actividades sustantivas.

El rezago histórico y las necesidades de mantenimiento, rebasaron con mucho y hace mucho la intervención gubernamental, la falta de visión y un diagnóstico han hecho de los programas de infraestructura y mantenimiento unos paliativos ante una necesidad que requiere de acciones y estrategias mucho más agresivas. La identificación de las necesidades a través del diagnóstico es importante, pero carecerá de impacto si no se toman medidas para solucionarlo, resulta urgente que todas estas estrategias de mejora, tendrán que ir acompañados de esfuerzos para la gestión y obtención de recursos financieros emergentes programados a un mediano y largo plazo, que impulsen el programa y lo consoliden. Papel importante juega en esto el entorno geográfico del Estado, la razón es el diagnóstico de la infraestructura construida antes del terremoto de 1985, que modificó las especificaciones técnicas

para la construcción de edificios públicos en zonas sísmicas, Mexicali, capital del Estado se encuentra situada en una zona altamente sísmica, por lo que esos edificios en teoría deberían identificarse, diagnosticarse y en su caso ser demolidos y contruidos nuevamente.

Es relevante puntualizar que se debe optimizar e impulsar el rediseño de los procesos técnico administrativos de la inversión pública a nivel federal, que inciden en el mejoramiento de la infraestructura física educativa, sin ser la solución de forma integral si lograra agilizar los demás procesos que implican y se traducen en espacios terminados, equipados y con un esquema de mantenimiento optimo en tiempo y forma, con flujos administrativos y de recursos agiles y prácticos, se concluye que deberán por lo menos ofrecer garantías sustentables sobre estos aspectos primordiales como a) Abatir el rezago histórico con esquemas coordinados de planeación y programación b) Facilitar la innovación en los diferentes aspectos técnicos que inciden directamente en el desarrollo y sustentabilidad de la infraestructura educativa básica c) Optimizar el recurso independientemente de la fuente de financiamiento y ejecutor, estableciendo lazos de coordinación institucional normadas y ordenadas d) Consolidar la atención oportuna de la demanda de espacios físicos y mejorar sustancialmente los programas de mantenimiento preventivo y correctivo.

La calidad en la educación no solo debe abarcar los aspectos educacionales, estos no tendrían un soporte importante sin los espacios óptimos para la enseñanza aprendizaje, es posible enseñar en cualquier rincón, sin embargo hacerlo en los espacios adecuados, garantiza el desarrollo intelectual del individuo, y le ofrece herramientas más sólidas para superarse. La educación debe valorarse y evaluarse en todos los aspectos, el mejoramiento de la infraestructura física en el nivel básico no es un problema menor, requiere recursos, compromiso y voluntad de los diferentes actores involucrados para sumar esfuerzos en bien de las futuras generaciones, como lo debiera ser en un esquema participativo integral la participación de la sociedad, padres de familia, maestros y servidores públicos para estrechar lazos de coordinación

y sobre todo el protagonismo institucional del gobierno en esta relevante política pública.

En esta investigación se planteó el impulso y rediseño de los procesos de planeación, inversión y ejercicio del gasto para la infraestructura educativa básica, ofreciendo alternativas que proyecten su consolidación, para que la planeación se convierta en una herramienta que provea en el corto plazo, las necesidades y prevea en el mediano y largo plazo acciones y estrategias a desarrollar, fortaleciendo los esquemas normativos y de aprovechamiento de los espacios físicos en cuanto a la infraestructura y equipamiento resultando en espacios educativos que presenten condiciones óptimas de habitabilidad.

De igual forma la importancia que tiene el contar con un diagnóstico de la infraestructura que defina las inversiones en el corto mediano y largo plazo, que fortalezca la inversión en el estado y elimine los subejercicios de recursos que se presentan año con año.

En todo esto el estado debe adoptar un papel protagónico e instrumentar políticas emergentes de atención al mejoramiento de la infraestructura, no solo en zonas rurales y vulnerables, sino que permita el desarrollo de toda la infraestructura estatal.

Es primordial se modernicen los esquemas de generación de servicios, a nivel nacional y local, que logren no solo un impacto en las metas, sino un beneficio en la sociedad, en algo tan sensible como la infraestructura educativa básica.

Todo esto se podrá llevar a cabo si se articulan de forma armoniosa los procesos que incurren en la inversión pública y que impactan directamente en la consecución de los grandes objetivos del mejoramiento de la infraestructura educativa básica, y que son primordialmente, abatir el rezago histórico, atender oportunamente la demanda de espacios educativos, innovar en los aspectos técnico que permiten la sustentabilidad de la infraestructura y optimizar el ejercicio de recursos independientemente del actor o

fuentes de financiamiento, coordinando de forma armoniosa los esfuerzos en función del desarrollo y mejoramiento de la infraestructura educativa básica.

Por último consolidar los procesos técnico-administrativos de la inversión que coadyuven y propongan la mejora institucional con procesos eficientes y eficaces, medibles y evaluables en todas sus etapas.

Dar seguimiento y evaluar las acciones con indicadores que propongan una mejora sustantiva y que fortalezcan todos los procesos, y que estos coordinen y articulen en cada etapa que se traduzca en un eficiente esquema de planeación y micro-planeación promoviendo una gestión administrativa eficaz y efectiva.

Establecer procesos de mejora continua en sus etapas sustantivas que consoliden el proceso completo de la inversión pública promoviendo la programación y transparencia y que impulsen una gestión administrativa de gran solvencia que induzca a la autogestión y que fortalezca la capacidad de gestión de recursos para el estado.

Resulta relevante, consolidar los procesos que infieren en este tema, donde la asignación del recurso, proveniente del Ramo 33 para la infraestructura educativa básica, se calendariza en el ejercicio fiscal, lo que supone el ejercicio normal de cualquier presupuesto, sin embargo el ciclo escolar, que abarca la segunda mitad de un ejercicio fiscal y la primera mitad del otro, se interpone en el funcionamiento óptimo del programa, ya que la mayor cantidad de espacios educativos y su equipamiento deberá estar listo para entregarse para su uso en el mes de agosto, sin embargo el ejercicio del gasto, de acuerdo a las ministraciones calendarizadas impide lo anterior, y nos sitúa en un problema de demanda de espacios al inicio del ciclo escolar, y se culminan a mitad del próximo ciclo escolar, es decir al mes de diciembre, lo que nos da como resultado un ejercicio del gasto no armonizado, esto resulta en un subejercicio del ejercicio del gasto, lo que obliga por término del ejercicio fiscal a refrendar casi el 50% del recurso no ejercido, para el año fiscal siguiente, lo que se puede interpretar como un deficiente manejo del programa y que puede derivar en sanciones por parte del

normativo federal, así pues resulta importante establecer un mecanismo que nos permita arrancar con el ciclo presupuestario a la par del ciclo escolar, o en su defecto programar de manera alterna la calendarización, el ejercicio del gasto y la comprobación del programa, que permita armonizar los procesos de aprobación, contratación y ejercicio de recursos, y que estos logren incidir en el objetivo principal.

Al ser el PBR una herramienta valiosa para la asignación de recursos en los programas presupuestarios, en función de su evaluación, bien podría considerarse un esquema distinto de asignación de los Recursos del Ramo 33 tomando como base los resultados históricos del programa en el ejercicio fiscal.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta otros aspectos importantes en este proceso ya que lo anterior descrito coadyuva de manera importante en el proceso, pero no lo soluciona de forma integral.

Una planeación estratégica que tome en cuenta los objetivos de la dependencia, entendiendo que deberán relacionarse por un lado la planeación estratégica en función de lo mencionado, con la planeación física, esto es ofrecer planes maestros y modelos arquitectónicos innovadores y acordes al entorno.

Resulta necesario fortalecer la normatividad estatal, en función de los lineamientos y disposiciones federales sobre la materia, con la finalidad de adecuarla al entorno geográfico, es decir que los modelos y diseños de los planteles se ajusten a las necesidades geográficas del estado, que presenta particularidades tales como, zonas montañosas, desierto, y alta sismicidad esto último en el municipio de Mexicali, modelos y diseños que permitan por un lado ofrecer instalaciones adecuadas y que presenten condiciones óptimas de habitabilidad y seguridad que se ajusten al entorno.

Asimismo optimizar los espacios educativos y que estos sean innovadores en el uso por el alumno y maestro, que, el equipamiento se realice bajo esquemas de aprovechamiento del espacio de tal forma que reúna condiciones de comodidad y

confort para el alumno, esto se lograra, si el diseño del mobiliario se define desde la elaboración de los planes maestros y proyectos arquitectónicos, que incluyan guías para el uso y aprovechamiento del mismo, sin embargo, el proceso administrativo que define su ubicación, asignación, adquisición y entrega física a la autoridad del plantel, requiere perfeccionarse, es decir, reducir los tiempos, sobre todo en el proceso de adquisición del mismo, que permita que su distribución se realice de manera ágil y en los tiempos en que es requerido, de tal forma que las aulas nuevas sean entregadas por el organismo ejecutor en tiempo y forma totalmente equipadas, y el mobiliario que se destina a la reposición de aquel que se haya deteriorado por su uso, se distribuya en los tiempos en que es requerido por el plantel.

Otro importante aspecto, es diagnosticar aquellos planteles construidos antes del sismo del 85 de la ciudad de México, que obligo a cambiar los estándares de construcción de las escuelas en el país, por otras que se adecuaran al entorno geográfico y, en el caso de Baja California de la gran actividad sísmica que prevalece, sobre todo en la ciudad de Mexicali y su valle.

Eliminar los subejercicios de los fondos del ramo 33 destinados a la infraestructura educativa que han sido recurrentes en los últimos 5 años, y que consiste en trasladar recursos aprobados y no ejercidos al siguiente ejercicio fiscal, recursos que se sitúan en el orden de los 31.5 millones de pesos solo del año 2013 al 2014, reconociendo que el problema de fondo está inserto en la asignación y radicación tardía de estos por parte de la federación.

Se requiere que el estado adopte un papel protagónico en esta política pública que asuma con gran capacidad esta problemática y que vea en estas propuestas una gran área de oportunidad que reditué en un gran impacto en la población y mejoramiento de la infraestructura educativa básica

Resulta deseable a su vez que el país modernice sus esquemas de generación de servicios públicos, en un escenario donde está sujeto a constantes presiones por los

organismos internacionales (BID, OCDE) se vuelve ineludible el que reoriente programas y proyectos y por ende muchas de sus acciones en función de lograr la eficacia y eficiencia de los servicios públicos, que deberá impactar positivamente en la sociedad, generando valor público y bienestar social y lo más importante políticamente, la aceptación pública sobre esas acciones.

Bajo esta perspectiva, se hace necesario articular los diversos procesos que inciden en nuestro proyecto, en función de 4 aspectos principales que nos arrojan diversas variables que al no ser exclusivas de algún tópico en particular, pueden incidir en una o varias de estas.

1. Abatir el rezago histórico en la infraestructura educativa de nivel básico.
2. Innovación en los diferentes aspectos Técnicos que inciden directamente en el desarrollo y sustentabilidad de la infraestructura educativa básica.
3. Atención oportuna de la demanda del servicio educativo, en materia de infraestructura física.
4. Optimizar el recurso independientemente de la fuente de financiamiento y coordinar a los diferentes actores involucrados, en los diferentes procesos que intervienen en favor del desarrollo de la infraestructura educativa básica

En nuestro primer aspecto, que nos refiere la necesidad primaria de construir un diagnóstico sobre la infraestructura física educativa estatal, que determine las inversiones y ayude en la toma de decisiones sobre las asignaciones y ampliación de espacios e inmuebles, además de coadyuvar en el abatimiento del rezago histórico que supone una importante inversión de recursos, y sobre todo un elevado número de espacios educativos por construir, hay que agregar aquellos planteles cuya construcción datan de antes de 1985 y supone una vida útil del inmueble extinta, por lo que seguirlos utilizando representan un grave riesgo en la seguridad de los usuarios, aunado al caso particular de la ciudad de Mexicali, que al tratarse de una zona de gran actividad sísmica, el riesgo se incrementa en sumo grado, resulta relevante por ende reorientar recursos del programa normal de obra en función del abatimiento de este

rezago, así como utilizar otras fuentes de financiamiento que contemplen gasto en infraestructura educativa, para potenciar la inversión.

Como consecuencia de lo anteriormente descrito, debemos proyectar la infraestructura, suficiente y de calidad sobre la base de la innovación y sustentabilidad que enmarca a nuestro segundo tópico, que nos permita contar con espacios educativos modernos, habitables, que reúnan condiciones de seguridad y salubridad en todas sus áreas, que cuenten con áreas adecuadas para el desarrollo intelectual y físico del alumno, con adecuaciones en las instalaciones que permitan a los alumnos con capacidades diferentes integrarse a su comunidad escolar sin sentir marginación de ninguna índole.

En el tercer aspecto de nuestro estudio en la cual se considera la pertinencia de atender de manera oportuna la creciente demanda de espacios Físicos en Infraestructura educativa básica, para la cual se hace necesario que se realice un óptimo ejercicio en el proceso del gasto destinado a esta política social, además de una adecuada coordinación de los diversos actores involucrados en este rubro, lo anterior independientemente de la dependencia o entidad y el origen de los recursos, que incluya principalmente una eficiente vinculación de las diferentes fuentes de financiamiento con el objetivo de armonizar el ejercicio y evitar duplicidad de funciones y objetivos.

Es relevante que inicie con la identificación de procesos que deban certificarse bajo una norma que lo induzcan a la excelencia y sobre todo a la eficiencia y eficacia, algunos de esos procesos relevantes tienen que ver con la supervisión de obra y el proceso de licitaciones y adquisiciones.

Para ser congruente con lo anterior es importante incorporar tecnologías y capacitación constante al personal técnico y administrativo que está involucrado en los programas de inversión pública.

Instrumentar y diseñar manuales y lineamientos que normen la ampliación modificación y mantenimiento de los inmuebles de acuerdo a normas federales y estándares internacionales.

En un Estado fronterizo como el nuestro, la movilidad interna de la población escolar, que se deriva en la búsqueda de los alumnos y usuarios hacia escuelas que se ubiquen lo más cercanamente posible de los lugares donde habitan, Estado, donde además existe por su condición geográfica una alta migración de alumnos de nivel básico, producto de incremento en la matrícula por migración de familias provenientes de otros estados de la República, que en gran medida, radican en el estado de forma temporal o por periodos cortos, lo que implica desajustes en las proyecciones de crecimiento, y que impacta directamente en el crecimiento.

Resalta la necesidad de la administración pública, específicamente de las autoridades educativas del Estado, de aprovechar al máximo los planteles donde la demanda no es suficiente, pero que sin embargo por su ubicación la mayor de las veces representa un problema de traslado para el alumno, constituye un verdadero desafío, ya que conjugar de manera eficiente estos factores, implica una coordinación de esfuerzos verdaderamente importante por parte de los involucrados que derive en una planeación con enfoque estratégico, orientada a la administración por objetivos, dentro del modelo de la GPR, donde se definan claramente por un lado el ámbito de competencia de los actores involucrados tanto en la planeación física como en la micro planeación, y la interrelación y puntos de convergencia de estos actores, con la finalidad de ofrecer alternativas de solución.

Por lo tanto debemos proponer un modelo administrativo que sea capaz de vincular con los proyectos estratégicos de las dependencias en función de los logros obtenidos y la evaluación constante de estos, todo enmarcado en los objetivos plasmados en el Plan de Desarrollo del Estado, los programas sectoriales, que nos permita satisfacer esta demanda de forma oportuna y eficiente.

En consecuencia, lo anterior se relaciona en casi todas sus variables que nos permitirá atender nuestro cuarto aspecto, es decir, el óptimo ejercicio del gasto coincidimos nuevamente sobre la debida coordinación de los involucrados, mismos que pudiendo ser de diferente dependencia o entidad, resulta prioritario que coordinen esfuerzos en función de la atención a esta importante política social. Debemos proponer que se realice bajo el esquema del presupuesto basado en resultados (PBR), que de acuerdo a (Azpeitia, 2011), se define como un conjunto de actividades y herramientas que permiten que las decisiones sobre la asignación de recursos se base en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre resultados del ejercicio de los recursos públicos, y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público.

Es decir, que el presupuesto se convierta en una herramienta de gestión, que permita que bajo este modelo, la asignación de recursos, se evalúe en función de los logros obtenidos, pero sobre todo en la capacidad de mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos, y que permita fortalecer el proceso de toma de decisiones, en función de incorporar información sobre los resultados que se esperan y sobre todo, la evaluación de los logros obtenidos, es también una herramienta eficaz en función del cambio y reforzamiento de las habilidades del servidor público, lo que naturalmente eleva la calidad de los productos y servicios que genera.

2. Recomendaciones.

Como propuestas de mejora de los procesos se enlistan los siguientes:

- a) Modificar y mejorar la normativa en la asignación de los recursos destinados al mantenimiento que son otorgados directamente a los directivos escolares
- b) Definir y certificar el proceso de planeación y micro-planeación y que sea una verdadera herramienta que te ayude a la toma de decisiones, tanto de los inmuebles de nueva creación como de aquellos que deben reorientarse o suprimirse, pero sobre todo en la proyección a largo plazo.
- c) Mantener o actualizar el inventario de inmuebles y terrenos disponibles que permita la planeación de la inversión en infraestructura a largo plazo.
- d) Proponer y realizar una reingeniería en los procesos de la inversión pública, desde la planeación hasta el ejercicio del gasto, que elimine el subejercicio de recursos, permita cubrir la demanda de espacios y abata el rezago histórico.
- e) Consolidar lo anterior a través de la certificación de calidad de los procesos sustantivos de inversión pública y los técnico administrativos de la operación del programa, con la intención de optimizar su desarrollo y consolidar su eficiencia y eficacia con procesos controlados y definidos en tiempo y forma y que se conviertan en facilitadores de los objetivos del PED en este tema.

Adicionalmente se deberán llevar las siguientes acciones por parte de los actores involucrados en la infraestructura educativa básica:

Tabla 23. De las acciones a realizar por las Autoridades

SPF	Gestión de recursos, aprobación y liberación de recursos	Recursos desfasados al ciclo escolar, aprobación tardía y proceso de liberación burocrática	Gestión de recursos en coordinación con SEBS, proceso de aprobación al mismo tiempo que el
------------	--	---	--

			congreso del Estado autoriza el presupuesto, Certificación de procesos de inversión pública que agilicen la liberación de recursos
OFICIALIA MAYOR	Asignación de Terrenos, desincorporación y regularización para uso educativo	Falta de seguimiento a la conclusión de donación de terrenos para construcción de espacios educativos	Desarrollar procesos Administrativos que caminen a la par con el desarrollo de la vivienda, la demanda educativa y los procesos constructivos de los planteles escolares
SIDUE	Responsable del ordenamiento territorial y parte importante de Mesa de Aprobación de Anteproyectos de Fraccionamiento, junto con la Oficialía Mayor, los Ayuntamientos, CFE, CESP, TELNOR, CNA.	Burocratismo en la autorización de los terrenos destinados por los fraccionamientos para construcción de espacios educativos,	Agilidad en la regularización de terrenos destinados al servicio educativo, en coordinación con la Oficialía Mayor de Gobierno, permitiendo el regular asentamiento de las escuelas en terrenos acorde y adecuado en dimensiones para esta importante política pública.
SEBS	Desarrollo Social, Familia, Educación, Calidad. Equidad	Programas Diversos, varias fuentes de financiamiento, diversa reglamentación, poca alineación de programas y procesos para la política Educativa	Normatividad Uniforme y Única, coordinación de instituciones y dependencias, definición de liderazgo

SEDESOE	Desarrollo Social, Equidad, Infraestructura Educativa	Programas atomizados, aislados normativamente del plan sectorial de Educación	Coordinación Institucional con SEBS, Fortalecer los procesos y Procedimientos
DIF	Desarrollo Humano, Familia	Programa Alimentario Insuficiente	Coordinar los Esfuerzos y enfocar parte de sus Programas Alimentarios a escuelas de escasos recursos
INDE	Política Social, Familia	Mayor Énfasis al Deporte Popular Sobre todo en Nivel Básico	Integrar esta Propuesta al Programa Sectorial de Educación.

Fuente. Elaboración propia, tomando como base el trabajo “Los Programas sociales y Seguridad en Baja California. El caso de la Secretaria de Desarrollo Social, pp. 5

De acuerdo a Pérez (2010 P,86) el indicador de eficacia se centra en medir la efectividad o el cumplimiento del programa desarrollado en relación a los objetivos establecidos, es decir, este tipo de indicador va directamente relacionado con el alcance de las metas finales del programa y su impacto en beneficio de una población específica.

Siguiendo con esto, elevar la calidad del gasto público representa una de las principales preocupaciones de las administraciones públicas en todas sus esferas, el optimizar el gasto en función de su aplicación y ejercicio, y medir su impacto en la generación de valor público, es por hoy una premisa ineludible de cualquier gobierno, la infraestructura educativa en educación básica, al ser un tema sensible, no escapa a tal ordenamiento, es por ello que deberán tomarse las medidas necesarias para su evaluación y seguimiento, mismos que generen información valiosa y oportuna para la toma de decisiones, esto es medir el desempeño y rendimiento de las instituciones

encargadas de la infraestructura educativa, en función de los recursos aplicados y los resultados que se obtienen en beneficio de la población.

Esto supone el fortalecimiento integral de esta política pública en sus procesos, coordinar y articular esfuerzos en materia de planeación, programación y ejercicio del gasto, que logren que la infraestructura educativa básica, se desarrolle de forma eficiente en todas sus líneas, atendiendo la demanda y cobertura y desarrollar esquemas de atención que permitan abatir el rezago histórico en espacios educativos.

Consolidar de forma eficiente los esquemas de planeación y micro-planeación que determinan la viabilidad en la creación de inmuebles y espacios educativos, mediante estudios de factibilidad, en base a la necesidad, matrícula, demanda y reorientación del servicio a zonas alternas, pero sobre todo generando información que proyecte el crecimiento ordenado de la infraestructura, considerando para ello, desarrollo e innovación de modelos arquitectónicos plasmados en proyectos ejecutivos, planes maestros, estudios de factibilidad que regulen este proceso ordenado de crecimiento y la disponibilidad de terrenos y regularización para sus uso.

Siguiendo con lo anterior fortalecer la gestión de los recursos necesarios tanto a nivel federal como estatal y de particulares que permitan lograr lo anterior y que a su vez sirvan también para que en tiempo y forma cubran la demanda y reposición de inmuebles cuya vida útil ya extinguió, coordinando los esfuerzos para que las escuelas reciban los recursos necesarios para otorgar un servicio óptimo, tomando en consideración y como tarea sustantiva que el Estado tiene la obligación de atender las demandas bajo parámetros coordinados, sensibles a la necesidad y acordes a un crecimiento ordenado de los inmuebles, es decir asegurar todas las vertientes hacia donde se dirigen las inversiones a las escuelas, eliminando con ello la gestoría del directivo escolar, cuya principal y noble función debe ser la educación y desarrollo de las competencias del alumno.

Instrumentar a la brevedad, sistematizar y posteriormente actualizar de manera permanente el diagnóstico sobre las necesidades de los inmuebles escolares delimitando y priorizando necesidades de atención en el corto plazo, que conlleven a una cobertura adecuada de la demanda, creando nuevos espacios o reubicando aquellos con matrícula baja, con estudios profundos que ofrezcan esa factibilidad. De igual manera programando las necesidades de creación y ampliación de la Infraestructura instalada en el mediano y largo plazo, que asegure las mejores condiciones de habitabilidad, confort, salubridad y seguridad en las escuelas a las generaciones futuras.

Establecer mecanismos de mejora continua en los procesos técnico-administrativos, que permitan descentralizar funciones no sustantivas y de atención directa al usuario fortaleciendo los esquemas de programación y transparencia, así como incorporar tecnologías y capacitación en la supervisión normativa y técnica que eleven la calidad de las obras, además de sistematizar los procesos y certificarlos, eso ofrecerá un estándar de calidad con ejercicios constantes de evaluación y mejora.

Impulsar una gestión financiera administrativa solvente que le permita enfocarse en la actividad sustantiva que es la construcción y el mantenimiento de la infraestructura educativa, que fortalezca la capacidad de autogestión de las escuelas sin perder de vista la responsabilidad directa que le corresponde al Estado en esta política pública prioritaria para cualquier nación.

Anexo Metodológico

3. Estrategia metodológica.

Resultado importante enfrentar esta investigación de tipo exploratoria desde un enfoque mixto, la investigación de campo a través de entrevistas semiestructuradas a profundidad a los diferentes actores involucrados, sean estudiosos del tema, investigadores, autoridades de gobierno, servidores públicos. Así como Encuestas de opinión a padres de familia usuarios de escuelas de educación básica tomadas al azar del estado de Baja California, que fueron vaciadas en SPSS, con la finalidad de obtener datos estadísticos, sobre la percepción del estado físico del plantel.

La investigación documental, ya que se contrastaron y analizaron datos estadísticos oficiales que ayudaron a soportar los cuestionamientos, análisis y hallazgos de esta tesis, mismos que facilitaron formular diversas técnicas estadísticas que ofrecieron un esquema general y la revisión de manera minuciosa a panoramas específicos dentro de esta investigación.

Las estrategias de investigación que utilizamos para el desarrollo de esta investigación, fueron la revisión documental de varias fuentes, por un lado, datos estadísticos de INEGI, cifras oficiales de la Dirección de Normatividad e Inversión del SEE, diagnóstico y objetivos del Plan Estatal de Desarrollo 2014-2019, informes de gobierno del sexenio 2008-2012 del gobierno de Baja California, revistas especializadas, informes y reportes oficiales, los antecedentes históricos sobre los planes proyectos y programas específicos así como los resultados obtenidos, el comportamiento sobre el mismo tema que involucra el entorno nacional, entrevistas a los actores involucrados directos e indirectos en los procesos administrativos objeto del estudio, encuestas a padres de familia sobre la percepción del servicio.

Siguiendo con esto se fue necesario analizar nuestro objeto de estudio bajo este enfoque ya que es de considerar que el estudio refiere aspectos de calidad, cualidad y eficiencia en los procesos así como eficacia en los aspectos técnicos que nos

permitan alcanzar objetivos, los cuales deberán ser medidos y comparados con otros estudios.

3.1 Investigación documental.

Este enfoque permitió soportar nuestro tema de investigación, la investigación de campo nos ofreció bajo la técnica de entrevistas semiestructuradas y plasmadas en fichas técnicas, el análisis de los diferentes actores tanto internos como externos que inciden en el tema.

El propósito principal, el conocer diversos puntos relacionados con la temática, en el sentido de identificar de propia voz y basados en la experiencia científica y práctica de los actores entrevistados, diversos elementos que fortalezcan la investigación. El criterio para elegir a los entrevistados y el objetivo de este instrumento se estableció con el objetivo de:

a) Conocer diversos elementos del tema de estudio por parte de académicos especializados en temáticas administrativas y gestión educativa e inversión pública, tales como, planeación, evaluación del desempeño y modernización administrativa y por otro lado aprovechar al máximo las experiencias de funcionarios públicos relacionadas con el tema de estudio.

b) Entrevistar a funcionarios públicos actuales y/o que han ejercido funciones en la administración pública estatal; principalmente en áreas relacionadas con la planeación, programación y proyectos de inversión e infraestructura educativa básica. Las personalidades que se entrevistaron fueron las siguientes:

- Saúl Martínez Carrillo. Sub auditor Superior del organo de fiscalización del congreso de B.C.
- *Jose Alberto de Lara Granillo*. Subdirector de Inversión e infraestructura de la ISEP B.C.

- *Manuel Romero*.- Director de construcción del INIFE BC
- *Héctor Capistrán Rendón*. Ex Director de planeación de CAPCE.
- *Andrés Zambrano López*. Jefe Depto. Inversión Educativa SEBS-ISEP.
- Miguel Armenta Rendón.- Director de la Esc. Sec. General No. 7 “Vicente Guerrero.
- Nora Adriana Gallegos Flores.- Directora del jardín de niños “Nicolás Bravo”.

El enfoque exploratorio a través de trabajo de investigación de fuentes oficiales que me permitieron realizar cuadros estadísticos con datos relevantes e importantes para el desarrollo de esta tesis.

En el enfoque cuantitativo a través de datos estadísticos que permitan establecer nuestro objeto de estudio en función de la población objetivo y el objeto de estudio, la viabilidad y profundidad de estas técnicas nos permitió conocer el grado de beneficio y el valor público que se determina en función de las diversas fuentes oficiales que se midieron, así como encuestas de percepción del servicio a padres de familia, que evidenciaron las oportunidades y amenazas bajo la óptica del usuario.

Lista de Tablas

		Pág.
Tabla 1	Recursos para la educación respecto al PIB por sector periodo 2005-2013.....	25
Tabla 2	Comparativo de crecimiento de la matrícula en nivel básico 2012.....	30
Tabla 3	Matricula en educación básica 2007.....	31
Tabla 4	Porcentajes de encuesta sobre condiciones de instalaciones escolares.....	41
Tabla 5	Porcentajes de encuesta sobre escaleras de emergencia en instalaciones escolares.....	41
Tabla 6	Porcentajes de encuesta si se cuenta con rampas para minusválidos en instalaciones escolares.....	42
Tabla 7	Porcentajes de encuesta sobre condiciones de seguridad y salubridad para los hijos de padres entrevistados.....	42
Tabla 8	Porcentajes de encuesta, si se cuenta con áreas deportivas en las instalaciones escolares.....	43
Tabla 9	Porcentajes de encuesta sobre si se cuenta con áreas de recreo en las instalaciones escolares.....	43
Tabla 10	Porcentajes de encuesta sobre condiciones físicas de las instalaciones escolares.....	44
Tabla 11	Porcentajes de encuesta sobre el funcionamiento adecuado del aire acondicionado.....	45
Tabla 12	Porcentajes de encuesta sobre el funcionamiento de la iluminación del aula.....	45
Tabla 13	Porcentajes de encuesta sobre el funcionamiento de los servicios sanitarios.....	46
Tabla 14	Porcentajes de encuesta sobre el funcionamiento del servicio de agua y drenaje.....	46
Tabla 15	Porcentajes de encuesta sobre si cuentan con agua potable.....	46
Tabla 16	Porcentajes de encuesta sobre la disponibilidad de y suficiencia	

	de mesabancos.....	48
Tabla 17	Programa de ahorro y uso eficiente de los recursos, inversión 2008-2013.....	53
Tabla 18	Concentrado estatal del rezago en infraestructura educativa a marzo 2014	56
Tabla 19	Histórico de inversión en Infraestructura cuadro comparativo de equipamiento en espacios educativos 2008 a 2013.....	56
Tabla 20	Inversión en 2014 para construcción de espacios educativos.....	57
Tabla 21	Inversión en 2014 para rehabilitación y mejoramiento de la infraestructura.....	58
Tabla 22	Inversión en 2014 para mobiliario y equipo de aire acondicionado.....	58
Tabla 23	De las acciones a realizar por las autoridades.....	92

Lista de gráficos.

		Pág.
Gráfico 1	Ramo 33, comparativo 2012-2014.....	26
Gráfico 2	Ramo 33, distribución porcentual para 2014.....	26

Lista de figuras.

		Pág.
Figura 1	Flujo de compra de mobiliario y equipo para planteles educativos 2014.....	49
Figura 2	Análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas que atañen al sector educativo en Baja California.....	74
Figura 3	Matriz de alineamiento de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que atañen al sector educativo en Baja California.....	77

Anexos.

- a) Encuestas a padres de familia

**ENCUESTA DE OPINION SOBRE SITUACION QUE GUARDAN LAS
INSTALACIONES EDUCATIVAS EN NIVEL BASICO EN BAJA CALIFORNIA**

El Propósito del presente cuestionario es medir la percepción de los padres de familia, sobre estado físico de las Instalaciones y servicios básicos de las escuelas de educación básica (Preescolar, Primaria y Secundaria).

El presente Instrumento es con fines académicos, para elaboración de tesis de Maestría y de carácter confidencial.

Nombre de la Escuela:			
Domicilio de la Escuela:			
Zona Escolar:			
Colonia:			Ciudad:

1. Turno Matutino Vespertino

2. Persona Entrevistada Padre Madre Tutor

Subraye o marque con una X la Respuesta Correcta

3. Conoce las Instalaciones y el salón de clases de la escuela de sus Hijos?

Si

No

No Contesto

4. Considera adecuadamente limpio y seguro el salón de clases?

1) *Mucho* 2) *Lo Suficiente* 3) *Insuficiente* 4) *Nada*

5. Funciona Adecuadamente el Aire Acondicionado?

1) *Siempre* 2) *Casi Siempre* 3) *Pocas Veces* 4) *Nunca*

6. Tienen Mesabancos Adecuados y Suficientes en el salón de clases?

1) Siempre 2) Casi Siempre 3) Pocas Veces 4) Nunca

7. Cuentan con Iluminación Suficiente?

1) Siempre 2) Casi Siempre 3) Pocas Veces 4) Nunca

8. En qué Condiciones Considera Usted se Encuentran las Instalaciones de la Escuela?

1) Excelentes 2) Bien Suficientes 3) Regulares 4) Malas

9. Cuenta Con: Escaleras de Emergencia

Si No

9.1 Rampa Para Minusválidos

Si No

10. Cuenta Con Cooperativa:

Si No

11. Sabe Si los Productos que Vende la Cooperativa Son:

a) Sanos b) Chatarra c) Ambos c) No Sabe

12. Sabe Si las Instalaciones Cuentan Con Área Deportiva

Si
No
No Sabe

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

12.1 Área de Eventos

Si
No
No Sabe

12.2 Área de Recreo

Si
No
No Sabe

13. Funcionan Bien los Servicios Sanitarios?

1) Siempre 2) Casi Siempre 3) Pocas Veces 4) Nunca

14. Funcionan Bien los Servicios de Agua y Drenaje?

1) Siempre 2) Casi Siempre 3) Pocas Veces 4) Nunca

15. Cuentan Con Agua Potable?

1) Siempre 2) Casi Siempre 3) Pocas Veces 4) Nunca

16. Cuenta Con Arboles Suficientes la Escuela?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
No Sabe	<input type="checkbox"/>

17. En su Apreciación Está de Acuerdo en Considerar que la Escuela Reúne en General Condiciones de Seguridad y Salubridad para sus Hijos?

a) Totalmente en Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
b) Moderadamente en Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
c) En Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
d) Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
e) Moderadamente de Acuerdo	<input type="checkbox"/>
f) Totalmente de Acuerdo	<input type="checkbox"/>

- b) Entrevistas a directores de planteles, funcionarios, exfuncionarios y expertos en el área educativa y de inversión pública



Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ciencias Sociales y Políticas

Maestría en Administración Pública

Entrevista para Tesis de Maestría:

“Articulación de procesos de inversión pública en Baja California. El caso de la infraestructura en la educación a básica

Entrevista Semiestructurada con fines académicos

Entrevistador: José Alberto Vázquez Cerecer

La siguiente entrevista tiene por objeto, plasmar el punto de vista del entrevistado, basado en su experiencia, con la finalidad de identificar puntos clave sobre la calidad de la infraestructura educativa básica y su influencia en la calidad de la Educación en el Estado de Baja California.

Persona Entrevistada:

Domicilio o Centro de Trabajo:

Fecha:

Puesto:

Experiencia en el área de atención:

Entrevista Dirigida a Director de de Plantel o Presidente del CEPS.

1. ¿Cuál cree usted que es el principal obstáculo en la terminación a tiempo de los espacios educativos?

2. ¿En su opinión, que tan relevante e importante resulta, que los planteles reciban los recursos que se destinan al mantenimiento correctivo y preventivo, por parte del gobierno para el mantenimiento escolar?

3. ¿En su opinión, que tanto puede influir en el desarrollo intelectual del alumno, el hecho de que cuente con instalaciones, modernas y equipadas?

4. ¿Considera que puede influir en la formación social del alumno, el contar con instalaciones habitables y seguras al interior y en su entorno (barrio o colonia)?

5. ¿Considera usted, la falta de recursos suficientes, como el problema principal en la atención del programa de infraestructura escolar?

6. ¿Considera oportuna y eficiente la atención recibida por parte de la dependencia del gobierno encargada de la infraestructura?

7. ¿Podría mencionar cuáles son, las principales necesidades de las escuelas en materia de infraestructura en Mexicali?

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| a) Construcción de Aulas | <input type="checkbox"/> |
| b) Aire acondicionado | <input type="checkbox"/> |
| c) Impermeabilización | <input type="checkbox"/> |
| d) Servicios Sanitarios | <input type="checkbox"/> |
| e) Canchas Deportivas | <input type="checkbox"/> |
| f) Cubiertas | <input type="checkbox"/> |
| g) Plazas cívicas | <input type="checkbox"/> |
| h) Electricidad | <input type="checkbox"/> |
| i) Iluminación | <input type="checkbox"/> |
| j) Cerco y/o Barda | <input type="checkbox"/> |
| k) Rampas para minusválidos | <input type="checkbox"/> |
| l) Poda de arboles | <input type="checkbox"/> |
| m) Fumigación | <input type="checkbox"/> |
| n) Otro | <input type="checkbox"/> |

cual _____

8. ¿Podría mencionar cuáles son las áreas sustantivas (aulas, laboratorios, módulos sanitarios, cubiertas, A/C) más afectadas en esta escuela?
9. ¿En cuanto a condiciones físicas, cómo calificaría usted a la infraestructura escolar básica en el estado y por qué?
10. ¿Qué opinión le merece el programa de mantenimiento escolar que actualmente se realiza en el municipio de Mexicali y porque?
11. ¿Podría mencionarme los programas que usted conoce, que se destinan a la Infraestructura y Mantenimiento escolar en el estado?
12. ¿Del programa o programas que menciono, cual considera el más oportuno, eficaz y eficiente y porque?
13. ¿Basándonos en su experiencia como docente, cómo calificaría las condiciones físicas de las escuelas de su zona, en materia de infraestructura y mantenimiento y porque?
14. ¿Cómo percibe usted las acciones y la atención de las autoridades responsables del mantenimiento y la infraestructura educativa escolar?
15. ¿Podría decirme en materia de mantenimiento e infraestructura, las necesidades más urgentes de atención que tiene este plantel?



Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ciencias Sociales y Políticas

Maestría en Administración Pública

Entrevista para Tesis de Maestría:

“Articulación de procesos de inversión pública en Baja California. El caso de la infraestructura en la educación a básica

Entrevista Semiestructurada con fines académicos

Entrevistador: José Alberto Vázquez Cerecer

La siguiente entrevista tiene por objeto, plasmar el punto de vista del entrevistado, basado en su experiencia, con la finalidad de identificar puntos clave sobre la calidad de la infraestructura educativa básica y su influencia en la calidad de la Educación en el Estado de Baja California.

Persona Entrevistada:

Domicilio o Centro de Trabajo:

Fecha:

Puesto:

Experiencia en el área de atención:

Entrevista Dirigida a Funcionario o Ex Funcionario

1. ¿Cómo calificaría usted, las condiciones físicas de la infraestructura escolar básica en el estado y por qué?
2. ¿Tomando en cuenta la demanda ciudadana, desde su perspectiva, considera usted suficientes, los espacios educativos actualmente operando en el nivel básico, (especial, preescolar, primaria y secundaria)?

3. ¿Considera usted que los procesos de la ejecución y culminación de obras deben agilizarse por parte del organismo estatal ejecutor de obras (INIFE BC), y porque?
4. ¿En su opinión cual es la principal causa de rezago en la atención a la demanda de espacios educativos?
5. ¿En su opinión, que tan relevante e importante resulta, que los planteles reciban los recursos de forma directa, que se destinan al mantenimiento correctivo y preventivo, por parte del gobierno?
6. ¿En su opinión, como puede influir en el desarrollo intelectual del alumno, el hecho de que cuente con instalaciones, modernas y equipadas?
7. ¿En su opinión, cuales son los problemas principales en la atención del programa de infraestructura escolar? ¿Por qué?
8. ¿Considera que puede influir en la formación social del alumno, el contar con instalaciones habitables y seguras al interior de la escuela y en su entorno (barrio o colonia), en cuanto al cuidado de la seguridad e integridad física?
9. ¿Bajo su apreciación, cuáles son las principales necesidades de las escuelas en materia de infraestructura en baja california?
10. ¿Cuáles considera usted, que son los principales inhibidores en el desarrollo de la infraestructura en la educación básica,
11. ¿Qué aspectos tendría que mejorar la dependencia encargada del mantenimiento e infraestructura educativa para proporcionar una atención más eficiente?



Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ciencias Sociales y Políticas

Maestría en Administración Pública

Entrevista para Tesis de Maestría:

“Articulación de procesos de inversión pública en Baja California. El caso de la infraestructura en la educación a básica

Entrevista Semiestructurada con fines académicos

Entrevistador: José Alberto Vázquez Cerecer

La siguiente entrevista tiene por objeto, plasmar el punto de vista del entrevistado, basado en su experiencia, con la finalidad de identificar puntos clave sobre la calidad de la infraestructura educativa básica y su influencia en la calidad de la Educación en el Estado de Baja California.

Persona Entrevistada:

Domicilio o Centro de Trabajo:

Fecha:

Puesto:

Experiencia en el área de atención:

Entrevista Dirigida a Experto en el Área

1. ¿Me puede explicar, como se lleva a cabo el proceso de planeación en la infraestructura educativa del nivel básico, es decir, especial, preescolar, primaria y secundaria?
2. ¿Me puede explicar cuál es el proceso de planeación para determinar la construcción de una escuela en determinada zona o colonia?

3. ¿Qué pasa con aquellas escuelas, que tienen baja o nula matrícula? ¿con Base en que se determina, la atención en infraestructura para este tipo de planteles?
4. ¿Podría usted explicarme, si el flujo de recursos para la infraestructura educativa básica, es el adecuado y no ofrece contratiempos para su ejecución?
5. ¿Cuáles dependencias u organismos de gobierno, que invierten recursos en la infraestructura y mantenimiento escolar, conoce usted? ¿Qué es lo que sabe de ellos?
6. ¿Qué tan importante considera usted, dentro del esquema organizacional del Sistema Educativo Estatal (SEE), al área de infraestructura escolar?
7. ¿De acuerdo con su opinión, que aspectos de la inversión pública, habría que mejorar, para que los procesos de construcción en la infraestructura educativa fueran más eficientes?
8. ¿En su opinión, cuales son los problemas principales en la atención del programa de infraestructura escolar? ¿Por qué?
9. ¿Cómo influye el desarrollo y terminación de planes maestros y proyectos ejecutivos, para el arranque y conclusión en tiempo y forma de las obras?
10. ¿Cómo calificaría el mantenimiento escolar en el municipio de Mexicali y porque?
11. ¿En su opinión, cuáles son las principales necesidades de las escuelas en materia de infraestructura en Mexicali?
12. ¿Cuántas solicitudes de atención en Infraestructura y mantenimiento se reciben por mes en el área responsable de atenderla?

MATRIZ DE ENTREVISTAS
PERSONAS ENTREVISTADAS

Proceso Estratégico	Tram específico	Entrevista # 1 MDR	Entrevista # 2 JABLG	Entrevista # 3 MCA	Entrevista # 4 AMR	Entrevista # 5 SMC	Entrevista # 6 AZL	Entrevista # 7 MAN	
	<p>C. Funciones de las dependencias de la Infraestructura</p>	<p>Entrevista de personas</p>	<p>Asistentes de Promoción del 2022</p>	<p>El Director de Promoción CAPZ</p>	<p>Director de Computación MTRF DC</p>	<p>El Director de Asesoría Técnica DPA</p> <p>El Director de Asesoría Técnica DPA</p>	<p>Jefe Depto. Promoción DPA</p>		

MATRIZ DE ENTREVISTAS
PERSONAS ENTREVISTADAS

Proceso Estratégico	Temas específicos	Entrevista # 1 MAF	Entrevista # 2 JABG	Entrevista # 3 JCA	Entrevista # 4 AMR	Entrevista # 5 SMC	Entrevista # 6 ALZ	Entrevista # 7 MAH	
<p>Programa de Inhabilitación 2 Mantenimiento edificatorio de la Ciudad Autónoma, Programa de Mantenimiento a Inmuebles</p>	<p>1. Conformar Planos de la Inhabilitación</p> <p>Regulaciones, normas, leyes, etc. que se aplican a la vivienda y a los edificios de la ciudad.</p>	<p>Entrevista de campo</p>	<p>Revisión de la documentación del 2012</p>	<p>El Director de Planeación CAJZ</p>	<p>Director de Construcción MAF</p>	<p>El Director de Inmuebles MAH</p>	<p>Jefe de Planeación</p>		
	<p>12. Mantenimiento de Edificios</p> <p>Con los datos de la vivienda que se obtiene, se debe hacer un diagnóstico de la vivienda, teniendo en cuenta la estructura, los materiales, los acabados, etc. y se debe hacer un diagnóstico de la vivienda, teniendo en cuenta la estructura, los materiales, los acabados, etc. y se debe hacer un diagnóstico de la vivienda, teniendo en cuenta la estructura, los materiales, los acabados, etc.</p>		<p>Revisión de la documentación del 2012</p>						
	<p>13. Necesidades de Mantenimiento</p> <p>Identificar las necesidades de mantenimiento de la vivienda, teniendo en cuenta la estructura, los materiales, los acabados, etc. y se debe hacer un diagnóstico de la vivienda, teniendo en cuenta la estructura, los materiales, los acabados, etc.</p>								
<p>14. Necesidades de Mantenimiento</p> <p>Identificar las necesidades de mantenimiento de la vivienda, teniendo en cuenta la estructura, los materiales, los acabados, etc. y se debe hacer un diagnóstico de la vivienda, teniendo en cuenta la estructura, los materiales, los acabados, etc.</p>									
<p>15. Necesidades de Mantenimiento</p> <p>Identificar las necesidades de mantenimiento de la vivienda, teniendo en cuenta la estructura, los materiales, los acabados, etc. y se debe hacer un diagnóstico de la vivienda, teniendo en cuenta la estructura, los materiales, los acabados, etc.</p>									

MATRIZ DE ENTREVISTAS
PERSONAS ENTREVISTADAS

Proceso Educativo	Tema específico	Entrevista # 1 MAGE	Entrevista # 2 JABLG	Entrevista # 3 MCA	Entrevista # 4 MMR	Entrevista # 5 SMO	Entrevista # 6 ALZ	Entrevista # 7 MAN
Estrategia y Práctica en la Atención Educativa del Programa de Desarrollo de Capacidades de los Maestros	1. ¿cómo se organiza el trabajo en el aula?	En un aula con 25 alumnos, se organiza el trabajo en el aula...	La organización del aula...	Hay una organización...	Hay una organización...	Hay una organización...	Hay una organización...	Hay una organización...
	2. ¿cómo se organiza el trabajo en el aula?	En un aula con 25 alumnos, se organiza el trabajo en el aula...	La organización del aula...	Hay una organización...	Hay una organización...	Hay una organización...	Hay una organización...	Hay una organización...
	3. ¿cómo se organiza el trabajo en el aula?	En un aula con 25 alumnos, se organiza el trabajo en el aula...	La organización del aula...	Hay una organización...	Hay una organización...	Hay una organización...	Hay una organización...	Hay una organización...
Estrategia y Práctica en la Atención Educativa del Programa de Desarrollo de Capacidades de los Maestros	4. ¿cómo se organiza el trabajo en el aula?	En un aula con 25 alumnos, se organiza el trabajo en el aula...	La organización del aula...	Hay una organización...	Hay una organización...	Hay una organización...	Hay una organización...	Hay una organización...
	5. ¿cómo se organiza el trabajo en el aula?	En un aula con 25 alumnos, se organiza el trabajo en el aula...	La organización del aula...	Hay una organización...	Hay una organización...	Hay una organización...	Hay una organización...	Hay una organización...
	6. ¿cómo se organiza el trabajo en el aula?	En un aula con 25 alumnos, se organiza el trabajo en el aula...	La organización del aula...	Hay una organización...	Hay una organización...	Hay una organización...	Hay una organización...	Hay una organización...

Bibliografía.

- Aguilar L. (2006), *Gobernanza y Gestión Pública*, México, Fondo de Cultura Económica Pp1-156.
- Arellano, D. (2004) *Gestión Estratégica para el Sector Público*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Blanco, P. (2006). Los enfoques metodológicos y la administración pública moderna. www.moebio.uchile.cl/27/blanco.html. Recuperado el (05/12/2012).
- Briones, G. (2000). *Métodos de investigación para las ciencias sociales*.
- Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), 1998, *Una Nueva Gestión Pública para América*, Venezuela, CLAD.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cpeum.htm> recuperado el (05/12/2012).
- Dieterich, H. (1996) *Nueva Guía para la Investigación Científica*. (10ma Ed.) México. Ed. Planeta Mexicana.
- GOBBC, (2011). IV Informe de Gobierno del Poder Ejecutivo del Estado de Baja California, en <http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/IVInforme/4informe.jsp> recuperado el (06/05/2013).
- GOBBC, (2012). V Informe de Gobierno del Poder Ejecutivo del Estado de Baja California, en: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/5Informe/formacion.pdf>. recuperado el (06/05/2013).
- GOBBC, (2013), Plan Estatal de Desarrollo Actualizado (2008-2013), Gobierno del Estado de Baja California en: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/ped/ped.htm> recuperado el (06/05/2013).
- GOBBC, (2014), Plan Estatal de Desarrollo (2014-2019), Gobierno del Estado de Baja California en:

- <http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/ped/ped.jsp> recuperado el (06/07/2014).
- GOBBC, (2014), Diagnostico Estratégico del Plan Estatal de Desarrollo (2014-2019), Gobierno del Estado de Baja California en: http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/ped/doctos/diagnostico_estrategico.pdf
- Hernández, J.M. (2010) Habitabilidad educativa de las escuelas. *Marco de referencia para el diseño de indicadores*. Revista Electrónica Sinéctica, (35), <http://www.redalic.org> recuperado el (06/05/2013).
- Hernández, R. (2011). Metodología de la investigación, (9na Ed.). Ed. MCGRAW-HILL
- INDETEC (2005). Glosario de Términos para el proceso de planeación, Programación Presupuestación y Evaluación en la Administración Pública, pp: 63
- Lebedinski, M. (2000). Notas sobre la metodología de estudio y la investigación. Ensayo Buenos Aires Argentina.
- Ley de Coordinación fiscal Art. 33 inciso a), <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lcf.htm> recuperado el (06/12/2012).
- Ley de Educación del Estado de Baja California, Artículo Quinto, <http://www.transparenciabc.gob.mx/areas/sgg.html> recuperado el (05/12/2012).
- Ley General de Educación, recuperada el (05/12/2012) <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lge.htm>
- Ley General de la Infraestructura Física Educativa, Artículo VII, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgife.htm> recuperado el (05/12/2012).
- Méndez E. (2000) Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales. Ed. Bogota, Limusa-Noriega.

- Meny, Yves y Thoening, Jean, 1992, Las políticas públicas, España, Ariel, España.
- Moyado F. (2011) Gobernanza y Calidad en la Gestión Pública, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21222706011> recuperado el (05/12/2012).
- Programa General de Obra 2013 de la Dirección de Normatividad e Inversión de la Secretaría de Educación y Bienestar Social del Estado de Baja California (SEBS)
- Programa Sectorial de Educación (PSE) 2009-2013 del Estado de Baja California, www.educacionbc.edu.mx/see/programasectorial recuperado el (03/12/2012).
- Reyes, M, (2006). Las organizaciones no gubernamentales En Baja California. El caso de los grupos ambientalistas y de mujeres. Universidad Autónoma de Baja California.
- Sánchez J. J (2010) ¿Innovando en la gestión pública? La experiencia mexicana en los gobiernos locales, Espacios Públicos, 13 (27), www.redalyc.org recuperado el (06/05/2013).