


# **Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones Múltiples- Infraestructura Educativa para el Estado de Baja California**



## Contenido

Contenido	2
Glosario de términos	5
I. Introducción	12
Objetivos	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos	14
II. Descripción general del FAM	15
II.1. Marco normativo federal	15
II.2. Marco normativo estatal	17
II.3. Objetivo del FAM IE	18
II.4. Poblaciones	19
II.5. Contexto de la operación del FAM IE	23
II.6. Alineación	25
II.7. Principales procesos en la normatividad vigente	29
II. 8. Análisis presupuestal	33
III. Diseño metodológico y principales resultados de trabajo de campo	37
a) 34	
b) 36	
IV. Descripción y análisis de los procesos del FAM	52
V. Hallazgos y resultados	82
VI. Recomendaciones y conclusiones	96
VII. Referencias	106
VIII. Anexos	111
Anexo 1. Ficha técnica de identificación	111
Anexo 2. Guía temática de entrevista semiestructurada y de entrevista a profundidad	121
Anexo 3. Instrumentos de recolección de información	134
Anexo 4. Carta de Consentimiento Informado	143
Anexo 5. Trabajo de campo realizado	145
Anexo 6. Grado de consolidación operativa del programa.	148
Anexo 7. Ficha de identificación y equivalencia de procesos	176
Anexo 8. Diagramas de procesos del programa.	178

Anexo 9. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos.	187
Anexo 10. Propuesta de modificación a la normatividad.	192
Anexo 11. Identificación de cuellos de botella y buenas prácticas.	193
Anexo 12. Análisis FODA de los procesos del FAM.	200
Anexo 13. Recomendaciones del FAM.	203
Anexo 14. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión.	205
Anexo 15. Cuestionario de satisfacción desarrollado por la Zona Costa del INIFE BC233	
IX. Formato CONAC	239

Cuadro 1 Áreas de enfoque potencial, objetivo y atendidas en 2023.	18
Cuadro 2 Actores seleccionados para el levantamiento de campo e instrumentos aplicados.	36
Cuadro 3 Variables a considerar para la priorización de proyectos	63
Cuadro 4 Variables a considerar para la construcción de nuevos CCT y aulas	63
Cuadro 5 Indicadores del FAM Infraestructura Educativa Básica, Media Superior y Superior	73
Cuadro 6 Concentrado de la valoración procesos.	101
Cuadro 7 Variables incluidas en la matriz analítica para la selección de proyectos.	134
Cuadro 8 FAM IE – Muestra seleccionada	136

Tabla 1 Estadística por Tipo, Nivel y Sostenimiento (Público) en el sistema Escolarizado, ciclo escolar 2023-2024.	20
Tabla 2 Matrícula en Baja California Ciclos 2022-2023 y 2023-2024	22
Tabla 3 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2021 del programa 079 – Infraestructura educativa	32
Tabla 4 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2022 del programa 079 – Infraestructura educativa	33
Tabla 5 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2023 del programa 079 – Infraestructura educativa	33
Tabla 6 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2021 del programa 079 – Infraestructura educativa.	34
Tabla 7 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2022 del programa 079 – Infraestructura educativa	35
Tabla 8 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2023 del programa 079 – Infraestructura educativa	35
Tabla 9 FAM - Proyectos por municipio 2023	136
Tabla 10 FAM - Proyectos por tipo de apoyo 2023	136
Tabla 11 FAM - Proyectos nivel educativo 2023	136

## Glosario de términos

**Amenazas:** Son situaciones o factores del entorno del programa o acción que, de manera directa o indirecta, afectan negativamente su quehacer que impide o limita la obtención de los objetivos institucionales, respectivamente.

**Áreas de oportunidad:** Se refieren a aspectos del diseño, implementación (operación), gestión y resultados del programa que las entidades y dependencias pueden mejorar.

**Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM):** Compromiso de Mejora que las Dependencias y Entidades Paraestatales asumen a partir de la valoración de las recomendaciones que se desprenden de una evaluación.

**Bienes y/o servicios:** Componentes, tipos de apoyo, proyectos, bienes, servicios, subsidios y en general a cualquier producto, generados por el Programa/Recurso para el logro de su objetivo central.

**BPMN:** "Business Process Model and Notation". Es el estándar global para modelar procesos en una organización.

**Buenas prácticas:** Aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa.

**Componentes:** Bienes y servicios públicos que produce o entrega el Programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.

**Consolidación:** En términos de la reingeniería de procesos son acciones que están dirigidas a afinar aspectos del programa, ya sean acciones, procedimientos o estrategias; por ejemplo, la integración de buenas prácticas a la normatividad para su generalización y sistematización. Las recomendaciones de consolidación buscan el fortalecimiento o perfeccionamiento del Programa/Recurso, en el supuesto de que éste opere de manera adecuada.

**Contexto:** Relación al interior y al exterior de toda la estructura orgánica mediante la que se implementa el Programa/Recurso, considerando a todos los funcionarios, desde el nivel más agregado hasta el de menor desagregación, oficinas centrales, delegaciones regionales o municipales y oficinas locales, entre otros; así como a los factores externos que pudiesen estar afectando, positiva o negativamente, la implementación del Programa/Recurso.

**Cuellos de Botella:** Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos.

**Cobertura:** La cobertura es la población que tiene acceso a los servicios y/o acciones que proporciona el Programa; se entiende por acceso la facilidad con la cual los beneficiarios pueden recibir los recursos del programa.

**Coincidencia:** Hay coincidencias entre dos o más programas cuando sus objetivos son similares; o bien cuando sus componentes son similares o iguales y atienden a la misma población.

**CONAC:** Consejo Nacional de Armonización Contable

**CONEVAL:** Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

**Debilidades:** Son las limitaciones, fallas o defectos de los insumos o procesos internos del programa o acción, que pueden obstaculizar el logro de su fin o propósito.

**Dependencia(s):** Instituciones de la Administración Pública Estatal, subordinada de forma directa a la persona titular del Poder Ejecutivo del Estado, responsable(s) de la ejecución del Programa Presupuestario y/o del ejercicio de los recursos del gasto federalizado transferido a la Entidad Federativa, y que tiene la obligación de dar seguimiento a las recomendaciones emitidas en las evaluaciones externas.

**Destinatario:** Instancia, actor o persona que recibe o utiliza los entregables o componentes producidos por el Programa/Recurso, ya sea para consumo o uso final o intermedio. Algunos ejemplos son los siguientes: personas que habitan una localidad, organismos operadores de agua, infraestructura carretera, empresas del sector agrícola, instituciones estatales de seguridad pública, instituciones estatales de salud, organismos internacionales, operadores de Programas, escuelas, establecimientos médicos, instancias de gobiernos de otros niveles, unidades administrativas de dependencias y entidades, entre otros.

**DGESUI:** Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural de la Secretaría de Educación Pública Federal.

**DGUTyP:** Dirección General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas de la Secretaría de Educación Pública Federal.

**Diagnóstico:** Documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver y detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.

**DIP:** Dirección de Inversión y Proyectos de la Secretaría de Hacienda del Estado de Baja California.

**DOF:** Diario Oficial de la Federación.

**Economía:** Mide el costo de los recursos aplicados para lograr los objetivos de un programa o política pública.



**Educación Básica:** Los niveles educativos que corresponde al nivel preescolar, primaria y secundaria.

**Eficacia:** Concepto ligado al logro de los objetivos y metas institucionales.

**Eficiencia:** Se refiere a la proporción entre la utilización de los insumos, recursos, costos, tiempo y forma en que se relacionan los medios con los fines.

**Entidades Paraestatales:** Organismos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal y los Fideicomisos Públicos que integran la Administración Pública Paraestatal, de acuerdo con lo establecido en la Ley de las Entidades Paraestatales del Estado de Baja California

**Evaluación:** Análisis sistemático y objetivo de los programas presupuestarios y recursos federales transferidos a la Entidad y que tiene como finalidad determinar el desempeño, la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto social y sostenibilidad, de la cual se emiten recomendaciones que deberán ser atendidas por los responsables de operar los programas gubernamentales evaluados.

**Evaluación de procesos:** Analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión. Es un análisis sistemático que se realiza a un programa para identificar como los procesos y las actividades conducen al logro de los resultados definidos en el diseño, y para detectar cuellos de botella y buenas prácticas que hayan podido afectar la aplicación tanto de los procesos como de las actividades, de tal manera que se puedan ofrecer recomendaciones y áreas de oportunidad para su mejoramiento

**FAM:** Fondo de Aportaciones Múltiples.

**FAM Básico:** Las inversiones en materia de infraestructura educativa financiadas con los recursos del FAM, en el nivel de educación básico y medio superior.

**FAM IE:** El apartado del FAM que se destina a las inversiones en Infraestructura Educativa.

**FAM Potenciado:** Las inversiones en materia de infraestructura educativa derivadas del convenio de colaboración entre el gobierno federal y el gobierno estatal, financiadas con los recursos del FAM, en los distintos niveles educativos de acuerdo con los Anexos y adendas del convenio.

**FAM Superior:** Las inversiones en materia de infraestructura educativa financiadas con los recursos del FAM, en el nivel de educación superior.

**Fortalezas:** Son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa.

**Gasto federalizado (GF):** Recursos provenientes de fondos federales o programas presupuestarios que el Gobierno Federal transfiere al Poder Ejecutivo de Baja California para su ejercicio.

**Hallazgos:** Evidencias obtenidas tanto en el análisis de gabinete como en el trabajo de campo que sirven para realizar afirmaciones basadas en hechos.

**Indicadores:** Es la expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados; herramienta de información que permite monitorear y evaluar el logro de objetivos y cumplimiento de metas de proyectos, programas, políticas de gobierno y políticas públicas cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.

**INFE:** Infraestructura Física Educativa

**INIFE BC:** Instituto de Infraestructura Física Educativa de Baja California.

**INIFED:** Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa.

**ISEP:** Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos

**Instrumentos de recolección de información.** Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante la evaluación.

**LCF:** Ley de Coordinación Fiscal.

**LGE:** Ley General de Educación.

**Matriz de Indicadores para Resultados (MIR):** Herramienta de planeación estratégica que organiza los objetivos, indicadores y metas de un Programa Presupuestario Estatal y que en forma resumida y sencilla vincula los instrumentos de diseño, organización, ejecución, seguimiento, monitoreo, evaluación y mejora de dichos programas presupuestarios. Consiste en el resumen narrativo que deriva de la implementación de la Metodología del Marco Lógico para el diseño de los indicadores que facilitarán el cumplimiento de los resultados esperados.

**Medidas especiales de carácter temporal:** Medidas de carácter correctivo, compensatorio y/o de promoción, encaminadas a acelerar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres. Son más conocidas como “acciones afirmativas” y abarca una amplia gama de instrumentos, políticas y prácticas de índole legislativa, ejecutiva, administrativa, y reglamentaria. El carácter temporal de estas medidas debe suspenderse cuando los resultados deseados se hayan alcanzado en materia de igualdad y se hayan mantenido durante un periodo de tiempo.

**Monitor BC:** Portal electrónico de transparencia presupuestaria de la Secretaría de Hacienda, disponible en la dirección [www.monitorbc.gob.mx](http://www.monitorbc.gob.mx)



**Monitoreo:** Proceso continuo que usa la recolección sistemática de información, como indicadores, estudios, diagnósticos, entre otros, para orientar a los servidores públicos acerca de los avances en el logro de objetivos de una intervención pública respecto a los resultados esperados.

**ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible.

**Operadores:** Recursos humanos que están encargados de la implementación de un Programa/Recurso o acción pública.

**Oportunidades:** Las oportunidades del programa corresponden a los factores externos no controlables por el programa o acciones que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría de este.

**Padrón de beneficiarios:** Lista oficial de beneficiarios/as que incluye a las personas atendidas por los programas federales de desarrollo social cuyo perfil socioeconómico se establece en la normativa correspondiente.

**PED 2022-2027:** Plan Estatal de Desarrollo de Baja California 2022-2027.

**PEF:** Presupuesto de Egresos de la Federación.

**PGO:** Programa General de Obra.

**POA:** Programa Operativo Anual.

**Población atendida:** Población beneficiada por un Programa en un ejercicio fiscal.

**Población objetivo:** Población que un Programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.

**Población potencial:** Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.

**PND 2019 –2024:** Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024.

**Proceso:** Un conjunto secuencial de acciones ejecutadas para alcanzar un determinado objetivo.

**Procedimiento:** serie de pasos para obtener un resultado concreto dentro de un proceso. Checar la definición que norma DODI en los manuales de procedimientos.

**Programa presupuestario (Pp):** Categoría que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos financieros de los programas estatales del gasto a cargo de las Dependencias y Entidades Paraestatales, para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

**Recomendaciones:** Son las propuestas generales o específicas que identifica y propone el evaluador externo para propiciar la mejora en algún aspecto del programa evaluado, con



base en los hallazgos, áreas de oportunidad, cuellos de botella y del análisis FODA identificados en la evaluación cuyo propósito es contribuir a la mejora del Programa.

**Recursos federales:** Recursos Federales Transferidos a las entidades federativas y los municipios, a través de los Fondos de Aportaciones Federales, Subsidios y convenios.

**Reingeniería de Procesos:** Aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda, sustancial, de uno o varios de los procesos del Programa; incluso, del diseño operativo del mismo.

**Seguimiento:** Proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proyecto, programa, política o recomendaciones en función de los resultados previstos.

**SEBC:** Secretaría de Educación del Estado de Baja California.

**SEP:** Secretaría de Educación Pública Federal.

**SHBC:** Secretaría de Hacienda del Estado de Baja California.

**SHCP:** Secretaría de Hacienda y Crédito Público Federal.

**Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño del Estado de Baja California (SEDED):** Conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño, de los programas mediante la verificación del grado de cumplimiento de políticas públicas, programas, objetivos y metas, con base en indicadores de gestión y de género que permitan conocer su impacto económico, social e institucional, así como la población objetivo y la atendida por dichos programas, desagregada por sexo y grupo de edad. Descrito en el artículo 74 del Capítulo Primero, del Título Cuarto, de la Ley de Presupuesto y Ejercicio del Gasto Público del Estado de Baja California.

**SINV:** Sistema Integral de Inversión de Baja California.

**SIPPE:** Sistema del Proceso Integral de Planeación, Programación y Presupuestación Estatal

**SRFT:** Sistema de Recursos Federales Transferidos.

**Trabajo de campo:** Estrategia de levantamiento de información en el sitio en que se produce o procesa (in situ) mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas estructuradas y semiestructuradas, grupos focales y la aplicación de cuestionarios, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo.

**UED:** Unidad de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Hacienda de Baja California.



## I. Introducción

El FAM es uno de los ocho fondos que integran actualmente el Ramo General 33 y está compuesto por dos sub fondos; el sub fondo de asistencia social y el educativo, este último es motivo de la presente evaluación y se destina a la construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura educativa, en todos los niveles educativos, es decir, desde la educación básica hasta la media superior y superior, atendiendo a las necesidades específicas de cada nivel educativo.

La presente evaluación de procesos es el resultado de un análisis sistemático al Fondo de Aportaciones Múltiples en su modalidad de Infraestructura Educativa (FAM IE) en Baja California. Con este ejercicio de evaluación, se busca determinar si los procesos y actividades logran los resultados previstos, detectar cuellos de botella y buenas prácticas, y proponer recomendaciones para mejorar la gestión operativa. El informe se estructura en varias secciones que abordan desde el marco normativo y la descripción de procesos hasta el análisis de hallazgos y propuestas de mejora. Esto permitirá al lector comprender cómo se lleva a cabo la gestión operativa del FAM IE y cómo esta se alinea con los objetivos estratégicos del estado en materia de infraestructura educativa en Baja California.

La evaluación de procesos a los recursos provenientes del FAM IE en el Estado de Baja California, se fundamenta, en el ámbito federal, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Art. 134), Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (Art. 110), Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (Art. 303 y 303 Bis), Ley de Coordinación Fiscal (Art. 49 cuarto párrafo), Ley General de Contabilidad Gubernamental (Art. 54, 61 penúltimo párrafo, 64 y 79), Ley de Planeación (Art.16 fracción III y 48).

En el ámbito estatal se tienen los siguientes instrumentos normativos: la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California (Art. 100), Ley de Presupuesto y Ejercicio del Gasto Público de Baja California (Arts. 6, 23 párrafo tercero, 74, 78, 79 y 81), Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Baja California (Art. 32, fracción XIII), Reglamento Interno de la Secretaría de Hacienda del Estado de Baja California (Art. 36, Fracc. I a XI), Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027. “Política Pública 7.10 Gestión Pública Honesta y al Servicio de la Gente” en sus componentes: “7.10.1 Finanzas Públicas Sostenibles”, Línea de Política Transversal “7.10.1.2 Gobierno para Resultados y Disciplina en el Gasto Público y Resultado a lograr Transversal.”, “7.10.1.2.4. 100% de cumplimiento al Programa Anual de Evaluación (PAE) por los programas estatales de dependencias y entidades, lo que permite conocer sus avances y el logro de sus resultados.”, Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios del Poder Ejecutivo del Estado de Baja California, Numerales 9, 15, 21, 23, 25, 30, 32-34, 35, 38, 39-42 y la Agenda Multianual de Evaluaciones.

Después de describir el marco normativo federal y estatal que rigen la operación del FAM, es importante destacar que esta evaluación se centra exclusivamente en el componente de infraestructura educativa, dejando fuera otros componentes, como los programas de

asistencia social. Esto delimita el análisis a la construcción, equipamiento y mantenimiento de instalaciones educativas.

Esta evaluación, forma parte de los compromisos del Gobierno Estatal para mejorar el desempeño de la gestión en la implementación de los programas y recursos públicos en beneficio de los habitantes de Baja California. Específicamente, este ejercicio permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales tales como la infraestructura educativa disponible, la gestión de los recursos financieros en el día a día y las condiciones sociales de las distintas comunidades, con la finalidad de determinar si los procesos del fondo a evaluar, los cuales posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel de Fin, Propósito, Componente y Actividad. Mediante este análisis es posible conocer los factores que sustentan la implementación de programas con énfasis en su dinámica de operación. La profundización en el estudio del funcionamiento y la organización del fondo a evaluar se encamina a emitir recomendaciones viables en el sentido material, técnico y normativo.

La importancia de este análisis radica en que proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo optimizar la asignación y gestión de recursos y asegurar que se maximice el impacto positivo de las inversiones en infraestructura educativa en Baja California. Este análisis, por lo tanto, no solo puede optimizar la asignación y gestión de recursos, sino que también contribuye a fortalecer los procesos involucrados en la gestión de la infraestructura educativa en Baja California.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa de los recursos provenientes del Fondo de Aportaciones Múltiples en su modalidad Infraestructura educativa (FAM IE) en el Estado de Baja California, contenido en el Programa Anual de Evaluación 2024, correspondiente al ejercicio fiscal 2023 que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Fondo. Así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

### **Objetivos específicos**

1. Describir la gestión operativa de los recursos provenientes del FAM IE mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
2. Analizar y valorar si la ejecución de los procesos que integran la gestión operativa del FAM IE en sus distintos niveles son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos.
3. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del FAM IE, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.

4. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del FAM IE.
5. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el FAM IE pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

## **II. Descripción general del FAM**

En diciembre de 1997, como parte de un esfuerzo por descentralizar el ejercicio gubernamental en México se estableció el FAM, o Fondo de Aportaciones Múltiples (ASF, 2021). Este fondo, se encuentra regulado por el Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), que asigna un porcentaje específico de la recaudación federal participable—equivalente al 0.814%, según lo dispuesto en el artículo 39 de la LCF—para apoyar áreas prioritarias del desarrollo nacional.

De acuerdo con el artículo 40 de la LCF, los recursos federales provenientes del FAM deben distribuirse entre dos áreas clave: Un 46% para desayunos escolares, apoyos alimentarios y programas de asistencia social, conforme a lo establecido en la Ley de Asistencia Social, y el 54% se asigna a la construcción, equipamiento y rehabilitación de la infraestructura educativa, cubriendo desde la educación básica hasta la media superior y superior, y atendiendo a las necesidades específicas de cada nivel educativo.

Es importante destacar que esta evaluación de procesos se realizó exclusivamente en la modalidad de infraestructura y equipamiento del FAM Infraestructura Educativa (FAM IE) en el Estado de Baja California, que incluye la construcción, equipamiento y rehabilitación de instalaciones educativas en los niveles de educación básica, media superior y superior. Aunque el FAM también abarca el componente de Asistencia Social, este no fue objeto de la presente evaluación.

En ese sentido, la operación del FAM IE se refleja en diversas disposiciones legales que articula diversas normativas a nivel federal y estatal, permitiendo la distribución de recursos para atender las necesidades de infraestructura física educativa.

### **II.1. Marco normativo federal**

Este apartado analizará el marco normativo del FAM IE, que asigna a las entidades federativas la gestión de la infraestructura educativa conforme a la Ley General de Educación (LGE), además, se revisarán leyes como la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, que garantizan transparencia y rendición de cuentas en el uso de los recursos. A nivel estatal, se abordará cómo la Constitución y la Ley de Educación de Baja California complementan este marco, asegurando una administración de los recursos del FAM.

En ese sentido, en la Ley General de Educación (LGE) en su artículo 103 otorga a las entidades federativas la facultad y responsabilidad de administrar y gestionar todos los aspectos relacionados con la infraestructura física educativa. Esto incluye la construcción, equipamiento, mantenimiento, rehabilitación, reforzamiento, reconstrucción y habilitación

de inmuebles dentro de su ámbito de competencia, a través de las instancias que determine su legislación.

Además, la LGE enfatiza en su artículo 99, la importancia de que estos espacios educativos cumplan con los requisitos de calidad, seguridad, funcionalidad, oportunidad, equidad, sustentabilidad, resiliencia, pertinencia, integralidad, inclusividad e higiene, aspectos que deben ser considerados en la aplicación de los recursos del FAM IE destinados a la infraestructura educativa.

Para asegurar la transparencia y el uso eficiente de los recursos del FAM IE, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) establece en su artículo 85 mecanismos de seguimiento y evaluación de los recursos federales transferidos a las entidades federativas, incluyendo aquellos provenientes del FAM IE. Esta ley exige que las entidades federativas informen trimestralmente sobre el ejercicio, destino y resultados obtenidos con estos recursos, fomentando así la transparencia y la rendición de cuentas en el uso de los fondos públicos.

Complementando la LFPRH, la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) establece en sus artículos 71 y 72, los requisitos específicos para la difusión de información financiera relacionada con los recursos federales transferidos, incluyendo al FAM IE. Específicamente señala en el primero de los artículos referidos, que las entidades “deberán informar de forma pormenorizada sobre el avance físico de las obras y acciones respectivas y, en su caso, la diferencia entre el monto de los recursos transferidos y aquéllos erogados, así como los resultados de las evaluaciones que se hayan realizado”

Aunado a ello, la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación (LFRCF) contribuye en el control y supervisión del uso de los recursos del FAM IE. Esta ley establece los mecanismos para la fiscalización de la Cuenta Pública por parte de la Auditoría Superior de la Federación, incluyendo la revisión del ejercicio de los recursos federales transferidos a las entidades federativas, como es el caso del FAM IE. En particular, el artículo 47 de la LFRCF faculta a la Auditoría Superior de la Federación para fiscalizar de manera directa las participaciones federales, asegurando así un nivel adicional de escrutinio sobre el uso y destino de estos recursos. En ese contexto, la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios (LDF) establece parámetros para la gestión de los recursos del FAM IE. Específicamente en el artículo 17 de dicha ley obliga a las entidades federativas a reintegrar a la Tesorería de la Federación los recursos no devengados al finalizar cada ejercicio fiscal, con plazos específicos para liquidar los compromisos pendientes.

## **II.2. Marco normativo estatal**

El marco legal federal se complementa con disposiciones estatales que garantizan el uso adecuado de los recursos del FAM IE, conforme a lo estipulado en la LCF. En Baja California, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano del estado reconoce en su Artículo 7 la educación como un derecho fundamental, estableciendo las bases para su

obligatoriedad y gratuidad en los niveles básico y medio superior. Este mandato se refuerza con la Ley de Educación del Estado de Baja California, cuyo Artículo 5 garantiza el acceso a una educación inclusiva, equitativa y de excelencia.

Para garantizar el acceso efectivo a la educación, las autoridades estatales deben asegurar que las escuelas cuenten con la infraestructura adecuada. En este sentido, el Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) proporciona recursos para la construcción, mantenimiento y mejora de las instalaciones educativas.

El Artículo 92 de la Ley de Educación del Estado de Baja California establece que “El Ejecutivo Estatal, a través del Instituto de la Infraestructura Física Educativa de Baja California (INIFE BC), realizará las actividades correspondientes en materia de infraestructura física educativa”.

Para el ejercicio 2023, los programas presupuestarios estatales que además de contar con recursos propios de origen estatal, recibieron recursos del FAM IE fueron:

- Programa 075 – Cobertura en Educación Básica (SEBC / Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos (ISEP)
- Programa 076 – Cobertura en Educación Media Superior (SEBC / COBACH / CECYTE / CONALEP)
- Programa 077 – Cobertura en Educación Superior (SEBC / UTT / UPBC)
- Programa 079 – Infraestructura en Educación (Incluyendo al Ramo 14 (SEBC) y Ramo 77 (ISEP)
- Programa 145 – Desarrollo de Infraestructura en Educación (INIFE BC)

Es importante señalar que, aunque el FAM IE en Baja California se implementó a través de los programas presupuestarios antes señalados, al comparar los registros históricos se observa que estos varían para cada año. Dicha variación tiene que ver con las disposiciones del FAM IE ya que parte de los recursos llegan etiquetados, es decir, una parte de los recursos están asignados a proyectos gestionados por las instituciones de educación superior y otra parte de los recursos corresponde al “FAM Potenciado”, del cual es importante señalar que se encuentra en fase de terminación.

Además, se identificó que los programas presupuestarios “079 Infraestructura en Educación” y el “145 Desarrollo de Infraestructura en Educación” son los programas presupuestarios donde se ejecutan de manera constante el ciclo completo de los procesos y actividades. Así, se visualizan dos rutas de procesos, una para los proyectos predefinidos y ya seleccionados del FAM Potenciado y los de Educación Superior los cuales se planifican y pasan a ejecución y entrega; y, el recurso restante al cual si le aplica el ciclo completo de procesos y actividades identificadas en esta evaluación. En adelante, en la presente evaluación de procesos se referirá a dichas rutas como “FAM Potenciado”, “FAM-Superior” y “FAM-Básico”.

De esta manera, la presente evaluación se enfocará en los procesos y actividades relacionados a los programas presupuestarios que reciben recursos del FAM-Básico” en virtud de que, en principio, les aplica el “Modelo General de Procesos” de CONEVAL. En





cada proceso donde se tengan actividades relacionadas con el FAM Potenciado y el FAM Superior se señalarán en los apartados correspondientes.

### II.3. Objetivo del FAM IE

De acuerdo con el artículo 40 de la LCF el Fondo de Aportaciones Múltiples en su párrafo primero el objetivo de los recursos en materia de infraestructura es "...la construcción equipamiento y rehabilitación de la infraestructura física de los niveles de educación básica, media superior y superior en su modalidad universitaria según las necesidades de cada nivel". Por lo tanto, dicho objetivo, en el marco del FAM IE, establece el objetivo central de fortalecer las condiciones educativas del estado.

Esto es importante dado que implica que la normatividad federal reconoce que un entorno escolar adecuado es fundamental para el desarrollo integral de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. En ese sentido, los programas 079 y 145 de los ramos 14 y 77, se estructuran para cumplir con dichas metas, cada uno aportando elementos específicos en el ámbito de la infraestructura educativa, como se señala a continuación.

Para una mejor comprensión del análisis, es importante señalar que los proyectos evaluados se dividen en dos categorías principales: proyectos de inversión, que buscan mejorar la infraestructura educativa, y proyectos de adquisición, enfocados en la compra de bienes tales como equipamiento escolar para las aulas, laboratorios o áreas de uso múltiples de los planteles educativos.

En ese sentido, los programas 079 y 145 de los ramos 14 y 77 (cuyas características se detallan en el **Anexo 1**. Ficha técnica de identificación), se estructuran para cumplir con dichas metas, cada uno aportando elementos específicos en el ámbito de la infraestructura educativa, como se señala a continuación.



### **Programa 079 - Infraestructura en Educación:**

En la MIR 2023 del Programa 079 Infraestructura en Educación, a nivel fin señala que busca: “Contribuir a mejorar las condiciones sociales mediante el nuevo modelo de enseñanza y del sentido de colectividad entre el gobierno y la sociedad, que impulsen y potencialicen las capacidades de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, para reducir las brechas de desigualdad e incrementar las oportunidades y la movilidad social de las personas”<sup>1</sup>.

### **Programa 145 - Desarrollo de Infraestructura Educativa**

En la MIR del Programa 145 - Desarrollo de Infraestructura Educativa, se establece como objetivo a nivel fin: “Contribuir a mejorar las condiciones sociales y al nuevo modelo de enseñanza mediante el fortalecimiento de la infraestructura educativa, para potencializar las capacidades de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes”<sup>2</sup>

## **II.4. Poblaciones**

En cuanto a la identificación de las poblaciones que son objeto de atención de la inversión de los recursos del FAM IE, cabe recordar que este fondo, como se señaló anteriormente, está destinado a la construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física en los niveles de educación básica, media superior y superior en su modalidad universitaria, adaptándose a las necesidades de cada nivel. Por lo que de cada una de las unidades que conforman la infraestructura física en la entidad es en sí misma la “población objetivo” de instituciones atendidas ya que, “... el objetivo principal de estos componentes es proporcionar instalaciones y equipamiento a los niveles de educación básica y superior en su modalidad universitaria, para una adecuada operación de los programas que tienen asignados conforme a la Ley General de Educación”<sup>3</sup>.

Al analizar la ejecución de los recursos del FAM IE, se observa que cada proyecto se considera una meta y cada área de enfoque educativo es el objeto por atender. Por ello, se agrupan las áreas de enfoque en tres categorías, que coinciden con las definiciones de población potencial, objetivo y atendida:

1. **Área de Enfoque Potencial:** Total de planteles educativos públicos en la entidad.
2. **Área de Enfoque Objetivo:** Planteles educativos públicos que presentan necesidades de atención.

<sup>1</sup>Gobierno del Estado de Baja California. (2023b) Matriz de Indicadores Para Resultados. Presupuesto de Egresos 2023. Infraestructura en Educación (079).

<sup>2</sup> Gobierno del Estado de Baja California. (2023c) Matriz de Indicadores Para Resultados. Presupuesto de Egresos 2023. Ramo 45 Desarrollo de Infraestructura Educativa (145).

<sup>3</sup> Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural (DGESUI) (2024). Fondo de Aportaciones Múltiples. Secretaría de Educación Pública. SEP. Disponible en: <https://dgesui.ses.sep.gob.mx/programas/fondo-de-aportaciones-multiples>

### 3. Área de Enfoque Atendida: Planteles educativos públicos que reciben inversión para proyectos de construcción, equipamiento y rehabilitación.

Es importante señalar que los programas 079 - Infraestructura en Educación y 145 - Desarrollo de Infraestructura Educativa, cuenta con el desarrollo de sus elementos como son la MIR, fichas técnicas de indicadores y diagnósticos, incluyendo la identificación de estas áreas de enfoque. Esta identificación es clave para entender cómo se diseñan e implementan dichos programas. De acuerdo con el **Anexo 1**. Ficha técnica de identificación, cada programa presenta números específicos, por ejemplo, para el programa 079, menciona la población, estos datos incluyen la población escolar total desglosada por género, los grupos específicos por rango de edad (niñas, niños, adolescentes y jóvenes), mientras que para el programa 145 solo se cuenta con una definición general sin desglose ni cuantificación. Sin embargo, tras una revisión de los documentos proporcionados como la MIR, fichas técnicas de indicadores y los diagnósticos para los programas 079 - Infraestructura en Educación y 145 - Desarrollo de Infraestructura Educativa, se ha observado heterogeneidad<sup>4</sup> en la evidencia disponible y durante el periodo de 2023 que esta abarca entre ambos programas. La principal disparidad radica en que, para el 079, la población objetivo o área de enfoque son los estudiantes de los diversos niveles, mientras que, para el 145, el enfoque se centra en la infraestructura en sí. A pesar de estas diferencias, para el caso de esta evaluación, es posible presentar un panorama general del comportamiento de las áreas de enfoque a lo largo del 2023.

El Cuadro 1 Áreas de enfoque potencial, objetivo y atendidas en 2023 a continuación muestra un resumen de las áreas de enfoque potencial, objetivo y atendidas durante este período, proporcionando una visión integral de la cobertura y alcance del FAM IE en la entidad.

*Cuadro 1 Áreas de enfoque potencial, objetivo y atendidas en 2023.*

Área de enfoque Potencial	Área de enfoque Objetivo	Área de enfoque Atendida
<b>El total de unidades que conforman la infraestructura física educativa en la entidad.</b>	El total de unidades que tienen necesidades de atención de la infraestructura física educativa.	El total de unidades educativas que recibieron inversiones de los recursos del Fondo.
<b>3305 unidades educativas públicas</b>	No encontramos evidencia al respecto ya que no se tienen sistematizados los registros de las necesidades de atención de la infraestructura educativa.	219 proyectos

Fuente: Elaboración propia con base en la Estadística por Tipo, Nivel y Sostenimiento (Público) 2023. (2024) de la Secretaría de Educación de Baja California. Disponible en: <https://www.educacionbc.edu.mx/publicaciones/estadisticas/2024/> y con el Informe sobre el Ejercicio y Destino del Gasto FAM 2023 (2024) de la Secretaría de Hacienda de Baja California.

<sup>4</sup> La heterogeneidad mencionada se refiere a las diferencias en la disponibilidad de información entre ambos programas: mientras que el programa 079 cuenta con información detallada y cuantificable de su población objetivo, desglosada por género y grupos de edad, el programa 145 solo presenta una definición general de su población potencial, sin cuantificación ni desglose específico. Esta disparidad dificulta realizar un análisis comparativo completo entre ambos programas.



Al analizar las estadísticas del sistema educativo en Baja California para el ciclo escolar 2023-2024, se observa que el sistema escolarizado público está compuesto por 857,275 alumnos, distribuidos en 27,416 grupos, atendidos por 47,613 docentes en un total de 3,305 escuelas públicas. Estas cifras abarcan todos los niveles educativos, desde la educación básica hasta la superior pública, e incluyen servicios como la capacitación para el trabajo y la educación para adultos. Además, la mayor parte de los alumnos se concentra en la educación básica, con un total de 564,380 estudiantes. A este nivel le sigue la educación media superior, con 118,383 alumnos, mientras que la educación superior atiende a 96,522 estudiantes.

*Tabla 1 Estadística por Tipo, Nivel y Sostenimiento (Público) en el sistema Escolarizado, ciclo escolar 2023-2024.*

Tipo / Nivel Educativo	Sostenimiento <sup>2/</sup>			
	Público			
	Alumnos	Grupos	Docentes	Escuelas <sup>1/</sup>
Total, Sistema Escolarizado	857,275	27,416	47,613	3,305
Educación Básica	564,380	20,978	26,998	2,750
Inicial	1,219	91	61	21
Preescolar	75,458	3,596	3,619	954
Primaria	325,554	12,139	12,416	1,295
Secundaria	162,149	5,152	10,902	480
Capacitación para el Trabajo	30,929	3,002	411	31
Educación Media Superior	118,383	2,822	9,915	184
Bachillerato General	46,060	1,036	1,784	78
Bachillerato Tecnológico	62,858	1,574	7,140	93
Profesional Técnico	84	7	7	1
Profesional Técnico Bachiller	9,381	205	984	12
Educación Superior	96,522	*	8,192	120
Técnico Superior Universitario	3,660	*	189	2
Normal Licenciatura	2,796	*	409	16
Licenciatura Universitaria	86,423	*	6,501	50
Posgrado	3,643	*	1,093	52
Otros Servicios Educativos	47,061	614	2,097	220
Educación Especial	26,477	614	1,806	220
Educación P/ Adultos	20,584	*	291	0

Notas:

1/ Las escuelas se encuentran contabilizadas por clave de centro y turno.

2/ El Sostenimiento Público comprende Estatal, Federal, Federal Transferido, Municipal y Autónomo

\* Para este nivel educativo no se contabilizan grupo.

Fuente: Estadística por Tipo, Nivel y Sostenimiento en el sistema Escolarizado, ciclo escolar 2023-2024. (2024) de la Secretaría de Educación de Baja California. Disponible en: <https://www.educacionbc.edu.mx/publicaciones/estadisticas/2024/>

Además de la distribución del alumnado y las escuelas, es importante destacar los esfuerzos realizados en la infraestructura educativa durante el año 2023. El área de enfoque atendida se materializó en un total de 219 proyectos, de los cuales 202 correspondieron a



proyectos de inversión (92.2%) y 17 a proyectos de adquisición (7.8%)<sup>5</sup>. Esta distribución refleja un esfuerzo significativo en mejorar y ampliar la infraestructura educativa para atender las necesidades crecientes de la población escolar.

Los proyectos de inversión, que constituyen la gran mayoría, típicamente incluyen:

- Construcción de nuevas instalaciones educativas.
- Ampliación de edificios existentes.
- Rehabilitación y modernización de infraestructura.

Por otro lado, los proyectos de adquisición se destinaron a:

- Equipamiento de aulas y laboratorios.
- Actualización de recursos tecnológicos.
- Mejora de mobiliario escolar.

Esta estrategia de inversión cobra especial relevancia ante el reto que enfrentan los programas estatales en cuestión, debido al crecimiento de la matrícula escolar. La comparación del crecimiento de la matrícula entre los ciclos 2022-2023 y 2023-2024 revela cambios significativos en el sistema educativo de Baja California. En el ciclo 2023-2024, se observó un crecimiento global del 1.61%, lo que representa un aumento de 16,804 estudiantes en comparación con el ciclo anterior. Este incremento está impulsado principalmente por la recuperación en el contexto post-COVID, que ha tenido la educación media superior, la capacitación para el trabajo y la educación para adultos, las cuales presentaron aumentos del 3.71%, 27.80% y 2.38%, respectivamente. Estas cifras reflejan una creciente demanda de formación técnica y profesional, alineada con las necesidades del mercado laboral y el interés de la población adulta en mejorar sus habilidades.

Por otro lado, la educación básica muestra un crecimiento más discreto, con un aumento mínimo del 0.21%. Estos datos sugieren una estabilización en los niveles básicos, contrastando con el mayor dinamismo de los niveles superiores, como se observa en el siguiente cuadro:

*Tabla 2 Matrícula en Baja California Ciclos 2022-2023 y 2023-2024*

Tipo y Nivel Educativo	2022-2023	2023-2024	Incremento	Porcentaje de variación
Total Sistema Educativo	1,045,115	1,061,919	16,804	1.61
Educación Básica	669,954	671,386	1,432	0.21
Inicial	9,056	10,443	1,387	15.32
Preescolar	97,576	95,661	-1,915	-1.96
Primaria	379,695	379,660	-35	-0.01
Secundaria	183,627	185,622	1,995	1.09
Capacitación para el Trabajo	26,443	33,793	7,350	27.80

<sup>5</sup> Secretaría de Hacienda de Baja California. (2024). Informe sobre el Ejercicio y Destino del Gasto / Destino del Gasto FAM 2023



Tipo y Nivel Educativo	2022-2023	2023-2024	Incremento	Porcentaje de variación
Educación Media Superior	154,627	160,366	5,739	3.71
Bachillerato General	77,910	81,439	3,529	4.53
Bachillerato Tecnológico	66,869	68,938	2,069	3.09
Profesional Técnico	622	565	-57	-9.16
Profesional Técnico Bachiller	9,226	9,424	198	2.15
Educación Superior	148,792	149,165	373	0.25
Técnico Superior Universitario	3,644	3,983	339	9.30
Normal Licenciatura	3,192	2,960	-232	-7.27
Licenciatura Universitaria	133,674	133,686	12	0.01
Posgrado	8,282	8,536	254	3.07
Otros Servicios Educativos	45,299	47,209	1,910	4.22
Educación Especial	25,193	26,625	1,432	5.68
Educación P/ Adultos	20,106	20,584	478	2.38

1/ Incluye la Modalidad Mixta.

Fuente: Matrícula en Baja California Ciclos 2022-2023 y 2023-2024. (2024) de la Secretaría de Educación de Baja California.  
Disponible en: <https://www.educacionbc.edu.mx/publicaciones/estadisticas/2024/>

## II.5. Contexto de la operación del FAM IE

La implementación efectiva del FAM IE en Baja California se sustenta en la colaboración entre diferentes áreas, entidades y dependencias que desempeñan funciones esenciales en las diversas etapas del proceso, desde la planificación hasta la supervisión y ejecución de los proyectos de infraestructura educativa. Entre los actores más relevantes en este proceso se encuentran la Secretaría de Educación de Baja California (SEBC) quien es el ente coordinador (**Anexo 1**), el Instituto de la Infraestructura Física Educativa de Baja California (INIFE BC) y la Secretaría de Hacienda del Estado (SHBC).

La actuación de la Secretaría de Educación de Baja California se rige por varias leyes y normativas, que de acuerdo al “*Formato de Diagnóstico de Programa Presupuestario-079 Infraestructura en Educación 2023*”<sup>6</sup> en la cual incluyen la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, la Ley de Coordinación Fiscal, la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Baja California, la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Baja California, la Ley de Presupuesto y Ejercicio del Gasto Público del Estado de Baja California, la Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Baja California, la Ley de Educación del Estado de Baja California, el Reglamento Interno de la Secretaría de Educación, la Guía Operativa para la Construcción, Equipamiento y Rehabilitación de Infraestructura Física de Educación Básica 2018/Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) en su Componente de Infraestructura Educativa Básica (FAM NO Potenciado), y los Lineamientos Específicos para la Planeación, Programación y Presupuestación del

<sup>6</sup> Gobierno del Estado de Baja California. (2022). Formato de Diagnóstico de Programa Presupuestario. 14 - Secretaría de Educación. 079 – Infraestructura en Educación.



Presupuesto Basado en Resultados del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Baja California para el Ejercicio Fiscal del Año 2023.

La SEBC, es la encargada de identificar y priorizar las necesidades de infraestructura de las escuelas de educación básica y medio superior, tanto para el programa 079 como el 145. Sin embargo, la SEBC no realiza la ejecución física de los proyectos, sino establece qué proyectos son necesarios y el INIFE BC se encarga de que estos proyectos se materialicen. Además, la SEBC es responsable del equipamiento de las escuelas, y para ello utiliza el mecanismo de "compras consolidadas". Este proceso es gestionado en coordinación con diversas direcciones de la SEBC, en conjunto con la Oficialía Mayor del Estado, que se encarga de llevar a cabo dichas adquisiciones.

En tanto que el Instituto de la Infraestructura Física Educativa de Baja California (INIFE BC), de acuerdo al "*Formato de Diagnóstico de Programa Presupuestario-079 Infraestructura en Educación 2023*"<sup>7</sup> opera bajo un marco normativo compuesto por las siguientes leyes: Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionadas con las Mismas, el Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas, la Ley de Obras Públicas, Equipamientos, Suministros y Servicios Relacionados con las Mismas del Estado de Baja California, el Reglamento de la Ley de Obras Públicas, Equipamientos, Suministros y Servicios Relacionados con la Misma del Estado de Baja California, la NMX-R-024-SCFI-2015: Escuelas - Supervisión de la Obra de la Infraestructura Física Educativa, y la Normatividad, Disposiciones, Lineamientos y Guía Operativa, Aplicables en Materia de Planeación, Contratación, Sustitución, Construcción, Equipamiento, Mantenimiento, Rehabilitación, Reforzamiento, Gastos de Ejecución y Supervisión, Reconstrucción y Habilitación de la Infraestructura Física Educativa (Programa Escuelas al CIEN), así como Normas Técnicas en materia constructiva.

Así el INIFE BC, actúa como la entidad ejecutora, no construye directamente, sino gestionando, las contrataciones públicas, ya sea a través de licitaciones, invitaciones a cuando menos tres personas o adjudicaciones directas. Estas contrataciones están orientadas a la construcción, rehabilitación y ampliación de las instalaciones educativas a nivel básico y medio superior. Una vez adjudicado el servicio, el INIFE BC se encarga de la administración de la obra, lo que incluye la firma del contrato, el pago de anticipos, la supervisión de los avances de la obra, entre otras actividades.

Por último, la Secretaría de Hacienda del Estado opera conforme a la Ley de Coordinación Fiscal, la Ley de Disciplina Financiera, la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, así como la normatividad estatal en materia hacendaria. Su participación consiste en asegurar que los recursos federales asignados a los programas se utilicen de manera eficiente y de acuerdo con lo planeado. De hecho, la SHBC supervisa y monitorea el ejercicio del presupuesto, para prevenir subejercicios y asegurando que los proyectos cuenten con el financiamiento para su ejecución.

<sup>7</sup> Gobierno del Estado de Baja California. (2023). (2022). Formato de Diagnóstico de Programa Presupuestario. 45 - INIFE. 145 – Desarrollo de Infraestructura Educativa.





## II.6. Alineación

El FAM IE se alinea a diferentes marcos normativos. A nivel federal, está alineado con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 y al Programa Sectorial de Educación 2020-2024. En el ámbito estatal, se alinea con el Plan Estatal de Desarrollo (PED) de Baja California 2022-2027 y al Programa Sectorial de Educación 2022-2027 de Baja California. Además, se encuentra en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). A continuación, se detalla esta alineación.

### a) Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2022<sup>8</sup>

La alineación del FAM IE se identifica en el apartado de “Política social: Derecho a la Educación” el cual señala que el gobierno federal se comprometió a mejorar las condiciones materiales de las escuelas del país, a garantizar el acceso de todos los jóvenes a la educación y a revertir la mal llamada reforma educativa.

En el sentido anterior, corresponde a la Secretaría de Educación Pública la tarea de dignificar los centros escolares. En este marco, a nivel federal la Secretaría de Educación Pública coordina la operación general del FAM IE, mientras que, en Baja California, la Secretaría de Educación estatal implementa las estrategias específicas para dignificar los centros escolares mediante el desarrollo de proyectos de infraestructura física educativa. Esta articulación entre los dos órdenes de gobierno permite una ejecución efectiva de las políticas nacionales a través de acciones concretas de mejoramiento de la infraestructura educativa en la entidad.

### b) Programa Sectorial de Educación 2020-2024<sup>9</sup>

En el Programa Sectorial de Educación 2020-2024, se vincula a los objetivos prioritarios 1 y 4 del programa resaltan la importancia de garantizar derechos educativos que prioricen el bienestar de los estudiantes, así como de generar entornos que promuevan el aprendizaje en instalaciones adecuadas y seguras. Dentro de estos objetivos, se destacan varias estrategias y acciones:

Objetivo prioritario 1.- Garantizar el derecho de la población en México a una educación equitativa, inclusiva, intercultural e integral, que tenga como eje principal el interés superior de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

Estrategia prioritaria 1.3 Promover la reorientación y transformación de las instituciones educativas para que respondan a las necesidades de sus comunidades y a las características específicas de su contexto.

Acción: 1.3.2 Fortalecer la operación de los planteles de educación media superior, ubicados en localidades de alta y muy alta marginación con

<sup>8</sup> Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2022. (2019). Diario Oficial de la Federación. Reforma publicada DOF 12/07/2019. Disponible en: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#gsc.tab=0)

<sup>9</sup> Programa Sectorial de Educación 2020-2024. Diario Oficial de la Federación. Reforma publicada DOF 06/07/2020 Disponible en: [https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/planeacion/mediano\\_plazo/pse\\_2020\\_2024.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/planeacion/mediano_plazo/pse_2020_2024.pdf)

infraestructura inclusiva y sostenible, servicios, equipamiento y acceso a las tecnologías de la información, comunicación, conocimiento y aprendizaje digital.

Objetivo prioritario 4.- Generar entornos favorables para el proceso de enseñanza-aprendizaje en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.

Estrategia prioritaria 4.1 Asegurar las condiciones de infraestructura física educativa necesarias para el desarrollo efectivo de las actividades académicas y escolares.

Acción: 4.1.2 Propiciar que los proyectos de infraestructura sean aquellos con mayor utilidad, beneficio a la comunidad escolar e impacto social.

Acción 4.1.4 Fortalecer la infraestructura y el equipamiento de las escuelas normales y de las instituciones de educación superior formadoras de maestras y maestros, de acuerdo con criterios de accesibilidad, seguridad, funcionalidad, calidad, equidad y sustentabilidad.

Acción: 4.1.7 Proporcionar asesoría técnica normativa para la construcción, adecuación, rehabilitación y ampliación de la infraestructura de los planteles educativos, con el fin de asegurar que cumplan con los criterios de accesibilidad, seguridad, funcionalidad, calidad, equidad y sustentabilidad.

Estrategia prioritaria 4.2 Expandir la oferta de espacios educativos para ampliar la cobertura de los servicios educativos con atención prioritaria a las comunidades con mayor rezago social, marginación y violencia.

Acción: 4.2.2 Ampliar la infraestructura física educativa de los centros escolares existentes para lograr una mayor cobertura de los servicios educativos.

### **c) Plan Estatal de Desarrollo (PED) de Baja California 2022-2027<sup>10</sup>**

El FAM IE se encuentra alineado con el PED 2022-2027, mediante el Eje 7.5 Educación, Ciencia y Tecnología, abarcando tres objetivos principales:

1. Educación Básica de Excelencia
  - Componente: Seguridad y sana convivencia
  - Líneas de políticas (L.P.) 5.1.4 Seguridad y sana convivencia
  - Resultados a lograr (RAL) 5.1.4.6 50% de los centros educativos mejoran su infraestructura priorizando las condiciones de salubridad y seguridad.
2. Educación Media Superior de Calidad y Vinculada al Sector Productivo
  - Componente: Seguridad y sana convivencia

<sup>10</sup> Plan Estatal de Desarrollo Baja California 2022-2027. (2022). Gobierno del Estado de Baja California. Disponible en: <https://www.bajacalifornia.gob.mx/Documentos/coplade/PED%20BC%20Completo%20110522.pdf>



- L.P. 5.2.4 Seguridad y sana convivencia
  - RAL 5.2.4.4 Centros educativos dignos y fortalecidos en su infraestructura dando prioridad a las condiciones de salubridad y seguridad
3. Educación Superior como Palanca del Desarrollo Sostenible
- Componente: Seguridad y sana convivencia
  - L.P. 5.3.4 Seguridad y sana convivencia
  - RAL 5.3.4.2 50% de los centros educativos fortalecidos en su infraestructura dando prioridad a las condiciones de salubridad y seguridad.

**d) Programa Sectorial de Educación 2022-2027 del Estado de Baja California<sup>11</sup>**

El FAM IE se vincula al Programa Sectorial de Educación 2022-2027, específicamente a través de la estrategia 6.2.1.11: Mejorar la infraestructura física de los planteles educativos de educación básica públicos fomentando entornos favorables para el proceso educativo, mediante las siguientes acciones:

6.2.1.11.1 Realizar acciones de construcción de espacios educativos para garantizar el desarrollo pedagógico de los educandos y asegurar la atención de la demanda educativa.

6.2.1.11.2 Beneficiar a las escuelas públicas con obras de mejoramiento y mantenimiento con el fin de conservar en buen estado los edificios e instalaciones físicas.

6.2.1.11.3 Dotar de equipamiento a las escuelas públicas con elementos adecuados para la instrucción y educación del alumnado.

6.2.1.11.4 Incentivar acciones para el cuidado y preservación del medio ambiente en las escuelas de educación básica.

6.2.1.11.5 Impulsar ante las instancias estatales y/o federales competentes la regularización de los predios en los que se ubican las escuelas públicas de educación básica.

**e) Objetivos de Desarrollo Sostenible (OSD)<sup>12</sup>**

El FAM IE se alinea con el marco general de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente con el objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

<sup>11</sup> Programa Sectorial de Educación 2022-2027 de Baja California. (2023). Secretaría de Educación de Baja California (SEBC). Disponible en: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/Documentos/coplade/planeacion/programas/Programa%20Sectorial%20de%20Educacion.pdf>

<sup>12</sup> Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible (OSD). Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

Como medio de implementación para alcanzar este objetivo, el FAM IE se vincula directamente con la meta:

4.a Construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos.

## II.7. Principales procesos en la normatividad vigente

La presente sección se incluye en cumplimiento con los Términos de Referencia (TdR) de la evaluación, que señalan la necesidad de identificar los principales procesos en la normatividad vigente que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro de sus objetivos. La documentación y análisis de estos procesos permite comprender el marco operativo bajo el cual el FAM IE desarrolla sus acciones, mismos que serán analizados con mayor detalle en la sección IV. Descripción y análisis de los procesos del FAM.

Los procesos normativos del FAM IE de manera general, se encuentran establecidos en los documentos "Criterios Generales para la Coordinación de la Planeación y Ejecución de la Infraestructura de Educación Básica"<sup>13</sup> y los "Criterios Generales para la Coordinación de la Planeación y Ejecución de la Infraestructura de Educación Media Superior"<sup>14</sup>, ambos documentos son fundamentales para regular la planificación, ejecución y supervisión de las obras. A continuación, se describen los procesos específicos aplicables a ambos niveles educativos.

### A) Educación Básica

De acuerdo con el documento "**Criterios Generales para la Coordinación de la Planeación y Ejecución de la Infraestructura de Educación Básica**"<sup>15</sup> se establecen los siguientes procedimientos:

#### Planeación

- Para construir una escuela de nueva creación, deberá de ser solicitado por la Dirección de Planeación, Programación y Presupuestos de la SEBC y deberá considerarse que por el desfase del ciclo escolar y el año fiscal quedará este espacio construido en el segundo ciclo escolar después de solicitado, esto será sujeto a la disponibilidad presupuestal.
- Se deberá contar con la certeza jurídica de la propiedad del terreno en el que se va a construir.

<sup>13</sup> Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos. (2024). Criterios Generales para la Coordinación de la Planeación y Ejecución de la Infraestructura de Educación Básica

<sup>14</sup> Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos. (2024). Criterios Generales para la Coordinación de la Planeación y Ejecución de la Infraestructura de Educación media superior

<sup>15</sup> Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos. (2024). Criterios Generales para la Coordinación de la Planeación y Ejecución de la Infraestructura de Educación Básica

- Para programar aulas de nueva creación en los planteles escolares, se deberá tener la solicitud de parte de la Dirección de Planeación, Programación y Presupuestos.
- Se tendrán reuniones con el INIFE BC, Dirección de Infraestructura y jefes municipales de Infraestructura Educativa, para validación de los montos de inversión propuestos para las metas a concretar y, en su caso, ajustar las metas.
- Se debe programar los espacios inconclusos que no sean de estructura atípicas.
- Se deberá de seguir los criterios de priorizar los siguientes puntos:
  1. Salubridad. Dotación de servicios sanitarios esenciales, como baños, bebederos y áreas para el lavado de manos.
  2. Seguridad. Características de la infraestructura educativa diseñadas para mitigar riesgos del terreno, clima y violencia social.
  3. Cobertura. Crecimiento de la matrícula y demanda de servicios educativos a nivel estatal.

### **Ejecución**

- Para el inicio de los trabajos tiene lugar una junta inicial en donde están presentes el Supervisor de INIFE BC, el Supervisor de Inversión y Proyectos de la SEBC, así como el director de la escuela. En esta reunión se le explicará al director en qué consisten los trabajos y se deberán firmar de conformidad por todas las partes “Acta de Inicio de Obras” y el “Plan Maestro” en el cual se ubica la meta.
- Se le notificará al director acerca de los protocolos de seguridad que se deberán de llevar a cabo durante el periodo de ejecución de los trabajos.
- Se realizarán visitas aleatorias a la ejecución de los trabajos de las obras programadas.
- En caso de que durante el proceso constructivo se observe alguna anomalía, como pueden ser retrasos en la recepción de algún material o la necesidad de estudios técnicos específicos (ejemplo: mecánica de suelos) se le notifica al supervisor del INIFE BC. En caso de que siga presentándose alguna anomalía, se deberá notificar al Jefe de Construcción del INIFE BC por medio de oficio.
- En caso de que se requiera, se tendrán reuniones con el director de la escuela, el ejecutor y el contratista en la obra para llegar a consensos de todas las partes.
- El proceso culmina con la disposición de las obras ejecutadas al director de la escuela para su uso, y se firma el Acta de Entrega-Recepción entre la Secretaría de Educación y el directivo del plantel, en la que se especifica lo que se pone a disposición de la institución<sup>16</sup>.

### **B) Educación Media Superior**

<sup>16</sup> Nota: Los documentos revisados solo permiten identificar que se realiza la entrega de las obras ejecutadas al director de la escuela para su uso, y se firma el Acta de Entrega-Recepción entre la Secretaría de Educación y el directivo del plantel, en la que se especifica lo que se pone a disposición de la institución. El detalle de los procedimientos que ocurren entre la autorización inicial y la entrega final de la obra se presentará en la sección IV Descripción y análisis de la información de los procesos del FAM, con la información identificada en el trabajo de campo.

De acuerdo con el documento "**Criterios Generales para la Coordinación de la Planeación y Ejecución de la Infraestructura de Educación Media Superior**"<sup>17</sup> se definen los siguientes criterios:

### **Planeación**

- Se deberá contar con la certeza jurídica de la propiedad del terreno en el que se va a construir.
- La Dirección de Infraestructura notificará por medio de oficio el techo presupuestal autorizado para el ejercicio fiscal.
- La Subsecretaría de Educación Media Superior, Superior e Investigación será la encargada de remitir a la Dirección de Infraestructura, la propuesta del Programa General de Obra del ejercicio fiscal correspondiente, debidamente validada y priorizada en coordinación con los subsistemas (COBACH, CECYTE y CONALEP).
- Se debe programar los espacios inconclusos que no sean de estructura atípicas.
- Se tendrán reuniones con el INIFE BC, Dirección de Infraestructura, Dirección de Media Superior y los subsistemas de educación media superior para validación de los montos de inversión propuestos en el Programa General de Obra y definir si se requieren ajustes en su planteamiento.
- Se aplicarán los mismos criterios de priorización establecidos en los 'Criterios Generales para la Coordinación de la Planeación y Ejecución de la Infraestructura de Educación Básica, de salubridad, seguridad, y cobertura que se encuentran en la página 27, manteniendo consistencia para todos los niveles educativos.

### **Ejecución**

- Para el inicio de los trabajos se deberá hacer el arranque de obra en los cuales deberán estar el supervisor de INIFE, Supervisor de Inversión y Proyectos de la Secretaría de Educación, Supervisor del subsistema correspondiente (CONALEP, CECYTE o COBACH BC), así como el Directivo del plantel, a quien se le explicará en qué consisten los trabajos y se deberá firmar de conformidad por todas las partes Acta de Inicio.
- Se le entregará al director Protocolos de seguridad que se deberán de llevar a cabo durante el periodo de ejecución de los trabajos.
- Se realizarán visitas aleatorias a la ejecución de los trabajos de las obras programadas.
- En caso de que se observe alguna irregularidad, se le notifica al supervisor del INIFE BC de cualquier observación que se realice, en caso de que siga presentándose la anomalía, se deberá notificar al Jefe de Construcción del INIFE BC a través de un oficio, detallando que la irregularidad no fue resuelta en la notificación inicial.

<sup>17</sup> Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos. (2024). Criterios Generales para la Coordinación de la Planeación y Ejecución de la Infraestructura de Educación media superior

- Si se requiere hacer movimientos presupuestales entre las obras, estas deberán ser solicitadas por el subsistema correspondiente a través del oficio correspondiente a la Dirección de Infraestructura de la Secretaría de Educación.
- En caso de que se requiera, se tendrán reuniones de consenso con el director, el ejecutor, el supervisor del subsistema correspondiente (CONALEP, CECYTE o COBACH BC y el contratista de la obra para llegar a consensos de todas las partes involucradas.
- Antes de la entrega oficial de la obra, se llevará a cabo una reunión de revisión entre el Ejecutor, supervisor del subsistema correspondiente y la Subdirección de Inversión y Proyectos para verificar que los trabajos estén completados correctamente. Esta reunión es necesaria para proceder con la Acta de Entrega Recepción entre el INIFE BC y el subsistema-Secretaría de Educación. En caso de que los trabajos no este realizados correctamente, se establecerá una nueva fecha de entrega una vez que el contratista haya corregido o terminado los trabajos.
- Se realiza la entrega de las obras ejecutadas para ser puestas a disposición para su uso al director del plantel y se firma el Acta de Entrega recepción entre la Secretaría de Educación-Subsistema correspondiente y el directivo del plantel en donde se notifica lo que se pone a disposición del Maestro.

## II. 8. Análisis presupuestal

### a) Análisis presupuestal del Ramo 14

En cuanto al presupuesto del Ramo 14 a cargo de la SE BC y al programa presupuestal 079- Infraestructura en Educación, el análisis presupuestal muestra que al comparar los presupuestos modificados entre el ejercicio 2021 y 2023, se observa una reducción de la asignación presupuestal del 18% y por su parte al comparar el ejercicio 2022 y 2023, se observa un aumento de más del 200%, como puede observarse en las siguientes tablas (Tabla 3 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2021 del programa 079 – Infraestructura educativa, Tabla 4 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2022 del programa 079 – Infraestructura educativa, Tabla 5 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2023 del programa 079 – Infraestructura educativa). Al analizar la diferencia entre el modificado y el devengado en el ejercicio 2021, se observa que un 29% del presupuesto asignado no fue devengado (Tabla 3 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2021 del programa 079 – Infraestructura educativa), en el ejercicio 2022 se consta una situación atípica, en la que no se realizó la inversión del presupuesto asignado (Tabla 4 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2022 del programa 079 – Infraestructura educativa) y finalmente para el ejercicio 2023, se observa una diferencia del 25% (Tabla 5 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2023 del programa 079 – Infraestructura educativa), este breve análisis de cuenta que a lo largo de estos tres periodos se han presentado subejercicios de los recursos del Ramo 14 en la entidad.

*Tabla 3 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2021 del programa 079 – Infraestructura educativa*

Presupuesto programática	por categoría	Presupuesto de egresos			
		Anual		Devengado al cuarto trimestre	Diferencia entre modificado y devengado
Capítulo	Descripción del capítulo	Autorizado inicial	Modificado		
1000	Servicios personales	\$ 5,466,028.89	\$5,492,956.11	\$ 5,450,208.16	\$42,747.95
2000	Materiales y suministros	\$ 0.00	\$ 263,373.00	\$0.00	\$263,373.00
3000	Servicios generales	\$ 0.00	\$ 157,628,747.71	\$157,628,747.71	\$0.00
5000	Bienes muebles, inmuebles e intangibles	\$ 37, 074, 853.00	\$ 172,323,787.92	\$ 34,650,823.66	\$137,672,964.26
6000	Inversión pública	\$ 421,562,881.00	\$1,068,952,494.97	\$ 210,507,783.92	\$858,444,711.05
<b>TOTAL</b>		<b>\$427,028,909.89</b>	<b>\$1,404,661,359.71</b>	<b>\$408,237,563.45</b>	<b>\$996,423,796.26</b>

Fuente: SHBC. (2021). Avance al cuarto trimestre – Programa 079.

*Tabla 4 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2022 del programa 079 – Infraestructura educativa*



Presupuesto programática	por categoría	Presupuesto de egresos			
		Anual		Devengado al cuarto trimestre	Diferencia entre y modificado devengado
Capítulo	Descripción del capítulo	Autorizado inicial	Modificado		
1000	Servicios personales	\$ 4,737,647.09	\$ 4,737,647.09	\$ 0.00	\$ 4,737,647.09
2000	Materiales y suministros	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
3000	Servicios generales	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
5000	Bienes muebles, inmuebles e intangibles	\$ 12,335,897.00	\$ 12,335,897.00	\$ 0.00	\$ 12,335,897.00
6000	Inversión pública	\$ 379,359,243.00	\$ 379,359,243.00	\$ 0.00	\$ 379,359,243.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$396,432,787.09</b>	<b>\$396,432,787.09</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$396,432,787.09</b>

Fuente: SHBC. (2022). Avance al cuarto trimestre – Programa 079.

*Tabla 5 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2023 del programa 079 – Infraestructura educativa*

Presupuesto programática	por categoría	Presupuesto de egresos			
		Anual		Devengado al cuarto trimestre	Diferencia entre y modificado devengado
Capítulo	Descripción del capítulo	Autorizado inicial	Modificado		
1000	Servicios personales	\$ 5,551,861.03	\$ 5, 529,207.98	\$ 5, 529,207.98	\$ 0.00
2000	Materiales y suministros	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
3000	Servicios generales	\$ 0.00	\$ 238,136,474.00	\$ 238,136,474.00	\$ 0.00
5000	Bienes muebles, inmuebles e intangibles	\$ 40,952,910.00	\$ 108, 346, 673.98	\$ 59,241,034.60	\$ 49,105,639.38
6000	Inversión pública	\$ 375,762,230.00	\$ 910,335,741.67	\$ 578,079, 250.72	\$ 332,256,490.95
<b>TOTAL</b>		<b>\$422,267,001.03</b>	<b>\$1,148,472,215.67</b>	<b>\$297,377,508.60</b>	<b>\$381,362,130.33</b>

Fuente: SHBC. (2023). Avance al cuarto trimestre – Programa 079.

a) Análisis presupuestal del Ramo 45





En cuanto al presupuesto del Ramo 45 a cargo del INIFE BC y al programa presupuestal 145 – Desarrollo de la Infraestructura en Educación, el análisis presupuestal muestra que al comparar los presupuestos modificados entre el ejercicio 2021 y 2023, se observa una reducción de la asignación presupuestal del 16% y por su parte al comparar el ejercicio 2022 y 2023, se observa un aumento de más del 9%, como puede observarse en los siguientes cuadros (Tabla 6 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2021 del programa 079 – Infraestructura educativa., Tabla 7 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2022 del programa 079 – Infraestructura educativa, Tabla 8 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2023 del programa 079 – Infraestructura educativa).

Al analizar la diferencia entre el modificado y el devengado en el ejercicio 2021, se observa que un 5% del presupuesto asignado no fue devengado (Tabla 6 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2021 del programa 079 – Infraestructura educativa.), mientras que en el ejercicio 2022 se observa que el 2% del presupuesto no fue devengado (Tabla 7 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2022 del programa 079 – Infraestructura educativa) y finalmente para el ejercicio 2023, se observa una diferencia del 0.3% (Tabla 8 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2023 del programa 079 – Infraestructura educativa), este breve análisis de cuenta que a lo largo de estos tres periodos se han presentado subejercicios de los recursos del Ramo 45 en la entidad, sin embargo, con tendencia a invertir todo el presupuesto recibido por el INIFE BC.

*Tabla 6 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2021 del programa 079 – Infraestructura educativa.*

Presupuesto por categoría programática		Presupuesto de egresos			
Capítulo	Descripción del capítulo	Anual		Devengado al cuarto trimestre	Diferencia modificado devengado entre y
		Autorizado inicial	Modificado		
<b>1000</b>	Servicios personales	\$ 12,313,310.32	\$ 12,313,310.32	\$11,767,107.75	\$546,202.57
<b>2000</b>	Materiales y suministros	\$ 1,454,067.54	\$ 1,563,070.29	\$ 1,419,876.79	\$143,193.50
<b>3000</b>	Servicios generales	\$ 3,712,085.00	\$ 6,414,586.28	\$ 6,094,182.34	\$320,403.94
<b>TOTAL</b>		<b>\$17,479,462.86</b>	<b>\$20,290,966.89</b>	<b>\$19,281,166.88</b>	<b>\$1,009,800.01</b>

Fuente: SHBC. (2021). Avance al cuarto trimestre – Programa 145.

*Tabla 7 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2022 del programa 079 – Infraestructura educativa*





Presupuesto por categoría programática		Presupuesto de egresos			
Capítulo	Descripción del capítulo	Anual		Devengado al cuarto trimestre	Diferencia entre modificado y devengado
		Autorizado inicial	Modificado		
<b>1000</b>	Servicios personales	\$ 7,969,180.98	\$ 7,905,302.58	\$ 7,720,709.80	\$184,592.78
<b>2000</b>	Materiales y suministros	\$ 666,406.00	\$ 709,601.00	\$ 705,592.56	\$4,008.44
<b>3000</b>	Servicios generales	\$ 1,110,695.00	\$ 7,067,097.00	\$6,927,440.10	\$139,656.90
<b>TOTAL</b>		<b>\$9,746,281.98</b>	<b>\$15,682,000.58</b>	<b>\$15,353,742.46</b>	<b>\$328,258.12</b>

Fuente: SHBC. (2022). Avance al cuarto trimestre – Programa 145.

*Tabla 8 Resumen del presupuesto de egresos al cierre del ejercicio 2023 del programa 079 – Infraestructura educativa*

Presupuesto por categoría programática		Presupuesto de egresos			
Capítulo	Descripción del capítulo	Anual		Devengado al cuarto trimestre	Diferencia entre modificado y devengado
		Autorizado inicial	Modificado		
<b>1000</b>	Servicios personales	\$ 7,976,742.06	\$ 7,882,172.05	\$ 7,872,686.63	\$9,485.42
<b>2000</b>	Materiales y suministros	\$ 579,993.18	\$ 629,993.18	\$ 628,672.65	\$1,320.53
<b>3000</b>	Servicios generales	\$ 6,460,754.92	\$ 8,508,394.95	\$ 8,470,696.03	\$37,698.92
<b>TOTAL</b>		<b>\$15,017,490.16</b>	<b>\$17,020,560.18</b>	<b>\$8,501,359.28</b>	<b>\$48,504.87</b>

Fuente: SHBC. (2023). Avance al cuarto trimestre – Programa 145.



### **III. Diseño metodológico y principales resultados de trabajo de campo**

#### **a) Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo**

La Evaluación de Procesos del FAM IE en Baja California, se desarrolló bajo un esquema metodológico que consideró de manera inicial el análisis de gabinete para la identificación inicial de los procesos y de manera complementaria la evaluación desarrolló la estrategia de trabajo de campo que permitiera desarrollar un análisis cualitativo de los procesos en la práctica para contar con datos ubicados en el contexto real y contar con datos con mayor desagregación.

Para el análisis de gabinete, el equipo evaluador examinó la documentación institucional del FAM IE. Esta revisión abarcó el marco normativo completo, incluyendo leyes, reglamentos y manuales de procedimientos, así como documentos organizacionales clave de las dependencias involucradas. Se analizaron también los diagnósticos de los programas 079 y 145 a cargo de la SEBC y el INIFE BC respectivamente, los cuales abordan los elementos generales sobre la problemática atendida, documentos de planeación estratégica y la Matriz de Indicadores para Resultados del ejercicio fiscal evaluado.

La revisión incluyó el análisis de evaluaciones previas, entre las que encontraron ejercicios de diseño y desempeño, junto con los avances en los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). Además, se examinaron los documentos operativos fundamentales, como programas de obras, formatos de apoyo, y documentación presupuestal. Como resultado, esta revisión documental integral permitió comprender el funcionamiento del Fondo y estableció las bases para la posterior selección de la muestra analítica en el trabajo de campo.

En el trabajo de campo se consideró el diseño y la aplicación de los instrumentos para levantar la información con los actores que intervienen en la gestión del fondo a nivel estatal, en los municipios y unidades de análisis seleccionadas, y con la población beneficiaria. Esta identificación se realizó en los tres niveles principales de gestión: el ente normativo, representado por la Secretaría de Educación de Baja California (SEBC) y sus áreas internas relacionadas con la planeación y la infraestructura educativa; el ente operativo, conformado principalmente por el Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California (INIFE BC) y el Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos (ISEP); y el ente fiscal, representado por la Dirección de Inversión Pública de la Secretaría de Hacienda estatal.

Para las visitas en campo se seleccionaron cinco proyectos representativos del FAM IE en la entidad, siguiendo una metodología de muestreo que consideró la distribución regional, tipos de apoyo, niveles educativos y estatus de avance. La muestra incluyó tanto proyectos de infraestructura como de equipamiento en todos los niveles de educación, de la siguiente manera:

1. Construcción de una cubierta metálica para escuelas secundarias en Tecate;

2. primera etapa de construcción de un edificio de docencia para la Universidad Tecnológica en Tijuana;
3. construcción de un módulo de tres aulas con sanitarios y obra exterior para el CECYTE Plantel "La misión" en Playas de Rosarito;
4. construcción de un comedor escolar para la Escuela Primaria Benito Juárez en Ensenada;
5. adquisición de equipos para carreras de ingeniería de la Universidad Politécnica en Mexicali.

La estrategia de levantamiento de campo se implementó en tres niveles principales: estatal (central), local y beneficiarios. En este proceso, el trabajo incluyó entrevistas a profundidad y semiestructuradas con diversos actores clave, desde funcionarios de alto nivel hasta representantes de instituciones educativas beneficiarias.

Se realizaron entrevistas con funcionarios de la Secretaría de Educación de Baja California (SEBC), el Instituto de la Infraestructura Educativa (INIFE BC), el Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos (ISEP), y la Secretaría de Hacienda de Baja California (SHBC). Para cada entrevista se contó con los instrumentos (generados por la Secretaría de Hacienda) específicos según el rol y los procesos a evaluar, con una duración aproximada de dos horas por sesión (**Anexo 2.** Guía temática de entrevista semiestructurada y de entrevista a profundidad). Cabe señalar que cada participante firmó una carta de consentimiento para participar en la evaluación, asegurando así la formalidad y validez del proceso (**Anexo 3.** Instrumentos de recolección de información).

Los instrumentos que se aplicaron a cada uno de los actores fueron los siguientes:

*Cuadro 2 Actores seleccionados para el levantamiento de campo e instrumentos aplicados.*

Actor	Instrumento
<b>Secretaría de Educación del Estado de Baja California</b>	
Secretario de Educación del Estado de Baja California	Entrevista en profundidad
Subsecretario de Planeación y Finanzas	Entrevista semiestructurada
Director de Infraestructura Educativa	Entrevista semiestructurada
<b>Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California</b>	
Director General Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California	Entrevista en profundidad
Director de Administración y Finanzas del Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California	Entrevista semiestructurada
Director de Construcción del Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California	Entrevista semiestructurada
<b>Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos en Baja California</b>	
Director de Infraestructura Educativa	Entrevista semiestructurada

Actor	Instrumento
<b>Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Baja California</b>	
Director de Inversión Pública	Entrevista semiestructurada
<b>Instituciones educativas que recibieron apoyos del FAM IE en 2023</b>	
Responsables o informantes de las instituciones educativas que recibieron apoyos con los recursos del Fondo en el ejercicio 2023, de acuerdo con la muestra seleccionada.	Entrevista semiestructurada Guía de observación

Fuente: Elaboración propia.

Con base en los instrumentos detallados en el cuadro anterior, se procedió a la coordinación y logística para el desarrollo de las actividades de campo. Este proceso se llevó a cabo con el apoyo de la Dirección de Planeación y Evaluación de la Secretaría de Hacienda del Gobierno de Baja California.

Para una mayor comprensión, esta sección se detalla en los **Anexo 3** que incluye todos los instrumentos de información usados y el **Anexo 4** "Bitácora de trabajo de campo.

## b) Principales resultados del trabajo de campo

Los siguientes reportes de hallazgos se encuentran organizados, por organismos y orden cronológico de las entrevistas, de acuerdo con el **Anexo 5**; en cuanto a su composición los reportes consideran los hallazgos generales por procesos identificados y al final las principales áreas de oportunidad señaladas por los informantes.

### I. Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California

<b>Reporte de Hallazgos por Actor</b>	
<b>Actor</b>	
<b>Director General Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California</b>	
<b>Hallazgos generales por proceso</b>	
<b>A. Planeación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en planeación estratégica: El INIFE no participa directamente en la selección de proyectos para el programa general de obra, ya que esta responsabilidad recae en la Secretaría de Educación y otras áreas estatales. Sin embargo, consideran que se les atribuyen responsabilidades que no están plenamente implementadas, como un diagnóstico de infraestructura educativa.</li> <li>Diagnósticos de necesidades: No existe un censo o diagnóstico actualizado realizado directamente por INIFE, aunque reconocen que sería valioso tenerlo para priorizar adecuadamente las necesidades.</li> </ul>	

<b>B.</b>	<b>Selección de proyectos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución versus planeación: El INIFE actúa solo como ejecutor y no tiene injerencia en la propuesta o modificación del programa general de obras, aunque en terreno detectan necesidades que podrían haber sido anticipadas en etapas anteriores de planeación.</li> </ul>
<b>C.</b>	<b>Producción de Bienes y Servicios</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interlocución con actores clave: La comunicación con la Secretaría de Educación y la Secretaría de Hacienda es directa y constante, aunque perciben retrasos en algunos procesos debido a cargas de trabajo o revisiones prolongadas en estas dependencias.</li> <li>• Interacción con usuarios finales (escuelas): Al realizar inspecciones iniciales para el arranque de las obras, se enfrentan a cambios de necesidades en las escuelas (por ejemplo, maestros con nuevas prioridades o daños no previstos), lo que altera los proyectos originales y genera ajustes.</li> <li>• Sistemas de información utilizados: Usan el Sistema Estatal de Información para Planeación y Presupuesto (SIEPPP) para dar seguimiento físico y financiero a las obras, registrando desde estimaciones hasta avances.</li> <li>• Capacidades de supervisión: Reconocen que el personal actual no es suficiente para realizar supervisiones y verificaciones de calidad efectivas, lo que afecta el cumplimiento de la normatividad federal sobre infraestructura educativa.</li> <li>• Gestión de contrataciones y supervisión:</li> <li>• Retrasos en contrataciones afectan la ejecución de obras.</li> <li>• Se requiere mayor personal técnico en zonas como Tijuana y Ensenada, o una centralización eficiente en Mexicali.</li> </ul>
<b>D.</b>	<b>Distribución y Entrega de Bienes y Servicios</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas operativos: <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Cambios frecuentes en proyectos durante la inspección inicial de las escuelas.</li> <li>~ Falta de recursos humanos, vehículos y presupuesto operativo (gasolina, supervisión) para la ejecución eficiente de obras.</li> <li>~ Supervisores deben cubrir amplias áreas geográficas con recursos limitados, afectando la eficacia.</li> </ul> </li> <li>• <b>Problemas con actores sociales:</b> Existen inconformidades por parte de los beneficiarios finales (como los directores de escuelas), lo que puede retrasar las obras y requerir reuniones adicionales para alcanzar consensos.</li> </ul>
<b>E.</b>	<b>Principales áreas de oportunidad</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricciones presupuestarias: El presupuesto operativo indirecto (4%) resulta insuficiente para cubrir necesidades básicas como combustible y personal.</li> <li>• Procesos administrativos lentos: Afectados por errores en estimaciones, revisiones múltiples y falta de personal en áreas técnicas y de contratación.</li> <li>• Sugerencias internas: <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Ampliar personal técnico y supervisores en zonas clave.</li> </ul> </li> </ul>

- ~ Incrementar presupuesto operativo para gastos esenciales.
- ~ Reorganizar procesos de contratación y supervisión para mejorar eficiencia.

Reporte de Hallazgos por Actor	
Actor	
Directora Administrativa del INIFE BC	
Hallazgos generales por proceso	
<b>A.</b>	Planeación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los procesos de programación y presupuestación comienzan con la estimación de ingresos y egresos, con base en la proyección de recursos del FAM. La proyección se realiza en colaboración con la dirección de construcción, que informa sobre el monto que se espera recibir y las metas establecidas.</li> <li>Las dificultades se mencionan en cuanto a la incertidumbre sobre los recursos que se recaudarán, ya que no se tiene una cifra exacta para la planificación del año siguiente.</li> </ul>	
<b>B.</b>	Selección de proyectos
<ul style="list-style-type: none"> <li>En el caso del FAM Potenciado, los proyectos se seleccionan con base en las necesidades diagnosticadas por INIFED, quien determina las necesidades de infraestructura, y el INIFE se encarga de ejecutar las obras relacionadas.</li> <li>El proceso de asignación de recursos dentro del FAM potenciado también involucra la evaluación de las obras y su ajuste a los lineamientos de INIFED.</li> </ul>	
<b>C.</b>	Producción de Bienes y Servicios
<ul style="list-style-type: none"> <li>El INIFE distribuye los recursos de acuerdo con las estimaciones de obra y la ejecución de los avances. La distribución del recurso también está ligada a los avances físicos y financieros reportados en el SIPP, y se emiten facturas por los pagos a los contratistas, lo que se registra en el sistema contable del INIFE (SACNEB).</li> </ul>	
<b>D.</b>	Distribución y Entrega de Bienes y Servicios
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>La supervisión de los proyectos se lleva a cabo en colaboración con INIFED, quien revisa los avances y valida las obras antes de liberar los pagos. Además, el seguimiento a las estimaciones y los pagos de las facturas permite un control contable y presupuestal.</b></li> </ul>	
<b>E.</b>	Principales necesidades y áreas de oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Necesidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Mejorar la comunicación entre las dependencias estatales:</b> Es fundamental contar con un flujo de comunicación más fluido y constante entre las diferentes áreas involucradas en la ejecución de proyectos (INIFE, educación, y otros departamentos responsables).</li> <li>○ <b>Estabilidad presupuestaria:</b></li> </ul> </li> </ul>	

Hay una necesidad urgente de contar con proyecciones de ingresos más claras y confiables para mejorar la planificación y asignación de recursos, evitando la incertidumbre en la programación de proyectos.

- **Herramientas para el control de pagos y conciliación de facturas:**

Es necesario contar con un sistema de seguimiento de pagos que permita conocer el estado de las facturas y su relación con los pagos realizados, evitando la desagregación de los pagos y mejorando la precisión en la contabilidad.

- **Validación de la información en los sistemas:**

Urge establecer procedimientos de validación más rigurosos cuando se ingresan datos en los sistemas informáticos, para reducir los errores y garantizar que la información esté actualizada y sea precisa.

- **Mejor control y gestión de las obras:**

Se requiere una herramienta eficiente para monitorear el avance de las obras, especialmente en el contexto de la programación y ejecución de proyectos financiados por el FAM, para optimizar su control y seguimiento.

- **Principales áreas de oportunidad**

- Optimización de la comunicación interdepartamental:

Mejorar las herramientas de comunicación y coordinación entre los departamentos involucrados, como el INIFE y las áreas técnicas, a través de plataformas colaborativas o reuniones periódicas.

- Automatización de procesos de conciliación y control de pagos:

Desarrollar o mejorar sistemas que permitan automatizar la conciliación de pagos con las facturas, reduciendo el trabajo manual y aumentando la precisión en el proceso administrativo.

- Mejorar el control y la actualización de los sistemas informáticos:

Crear o integrar funcionalidades adicionales en los sistemas (SIPP, SINVIPE, SACNEB) que permitan la actualización automática y transparente de la información de los proyectos, con mayor validación en el ingreso de datos.

- Implementación de herramientas de monitoreo de obras en tiempo real:

Desarrollar o implementar herramientas de monitoreo de avance de obras que proporcionen información actualizada y detallada del estado de los proyectos, facilitando la toma de decisiones.

- Capacitación y actualización continua del personal:

Invertir en la capacitación periódica del personal en el uso de las herramientas tecnológicas y los procedimientos administrativos relacionados con la ejecución de proyectos, para garantizar la eficiencia y reducir errores.

### Reporte de Hallazgos por Actor

#### Actores

**Dirección de Construcción y Dirección Técnica del Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California**

#### Hallazgos generales por proceso

**A. Planeación**





- Existe un programa anual que organiza las actividades a través de reportes semanales y mensuales, acompañados de un calendario de programación de trabajos.
- El proceso está vinculado principalmente a tres puntos clave: anexo A, mantenimiento y conservación, y rendimientos plus, los cuales definen las prioridades y las metas del año.
- En la dirección técnica, se realiza la contratación de proyectos, incluyendo desde la elaboración del contrato hasta la ejecución de las obras, y se asegura el cumplimiento de la normatividad aplicable.

#### **B. Selección de proyectos**

- Los proyectos se seleccionan según la disponibilidad de recursos y la suficiencia presupuestal. A nivel técnico, se validan los proyectos a través de visitas previas a los planteles educativos para asegurar que los trabajos estén alineados con las necesidades de las escuelas.

#### **C. Producción de Bienes y Servicios**

- La información sobre el avance de las obras y proyectos se comunica internamente a través de reportes mensuales y otros trámites administrativos.
- La comunicación sobre la disponibilidad de recursos y proyectos a través de las distintas instancias (SIDURT, sistema educativo, Inversión Pública) está sujeta a trámites internos de validación.
- En las primeras etapas de la producción de bienes y servicios, se reciben trámites y estimaciones que luego se validan y gestionan para su pago. Se realiza seguimiento a la recepción de los documentos y se asegura que estén completos antes de su procesamiento.

#### **D. Distribución y Entrega de Bienes y Servicios**

- Una vez aprobados los proyectos, se gestiona la entrega de bienes y la ejecución de los trabajos a través de contratos y convenios modificatorios, que se realizan cuando surgen cambios en los proyectos iniciales.
- Durante la ejecución de los proyectos, se realiza un seguimiento a las obras y se gestionan las estimaciones y pagos correspondientes. Este seguimiento se lleva a cabo con la participación de los supervisores y se asegura que las obras avancen según lo planificado.

#### **E. Principales áreas de oportunidad**

- ~ Mayor claridad en la planificación de los proyectos, especialmente en la programación anual, para evitar posibles retrasos.
- ~ La programación puede verse afectada por la falta de recursos disponibles en ciertos momentos del año, lo que afecta la ejecución o modificación de proyectos.
- ~ Optimización en la programación de trabajos para asegurar que todas las obras inicien a tiempo y dentro de los plazos estipulados.
- ~ Los procesos burocráticos, como la validación y firmas a través de diferentes entidades (SIDURT, Secretaría de Educación, etc.), generan demoras en la comunicación de información clave entre los actores involucrados sobre el estado de las obras.



- ~ Mayor capacidad de intervención temprana para detectar las necesidades reales de los planteles antes de la asignación de recursos.

<b>Reporte de Hallazgos por Actor</b>	
<b>Actor</b>	
<b>Titular de supervisión de Obra del municipio de Tecate del Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California</b>	
<b>Hallazgos generales por proceso</b>	
<b>A.</b>	<b>Planeación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de necesidades: La identificación de necesidades comienza con solicitudes por parte de las escuelas o el sistema educativo, y las necesidades son clasificadas en función de su urgencia. Las solicitudes pueden incluir requerimientos como más aulas, bibliotecas o módulos sanitarios.</li> <li>•</li> </ul>	
<b>B.</b>	<b>Solicitud de apoyos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de gestión y solicitud: Las solicitudes de proyectos, tales como la construcción de aulas o módulos sanitarios, se realizan a través del sistema educativo, y las necesidades de las escuelas son priorizadas según el nivel de urgencia y la disponibilidad de recursos.</li> </ul>	
	<b>Selección de proyectos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorización de proyectos: El sistema educativo evalúa y prioriza las solicitudes, y se define qué proyectos se ejecutarán según las necesidades más urgentes. En caso de proyectos con limitaciones de recursos, como en el caso de muros de contención o cubiertas, se ejecutan en fases.</li> <li>• Entrega y ejecución de obras: Las obras se distribuyen y se inician con la notificación a las escuelas. Los contratistas, en su mayoría locales, son seleccionados mediante un proceso de licitación o adjudicación, y se les informa de los trabajos a través de visitas de obra.</li> </ul>	
<b>C.</b>	<b>Producción de Bienes y Servicios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento y revisión de proyectos: En el proceso de programación de obra, se realizan levantamientos en las escuelas, a veces en conjunto con el sistema educativo, para validar que las necesidades son correctas y que los proyectos se alinean con lo requerido</li> <li>• Visitas y supervisión continua: Los supervisores realizan visitas regulares a las obras para asegurar el cumplimiento de los estándares técnicos y de seguridad. Además, se mantiene una comunicación constante con los contratistas para resolver cualquier duda o problema durante la ejecución del proyecto</li> </ul>	
<b>D.</b>	<b>Distribución y Entrega de Bienes y Servicios</b>

- **Comunicación con las escuelas:** La comunicación con las escuelas ocurre principalmente a través de notificaciones previas a la visita de obra y la supervisión. Los directivos de las escuelas son informados de las obras mediante avisos previos, pero no siempre conocen las fechas exactas de inicio de los trabajos.
- **Monitoreo de avances y cumplimiento:** El seguimiento de las obras también incluye la observación del cumplimiento de plazos. En caso de retrasos o incumplimientos, se emiten oficios de trazo y, si es necesario, se aplican sanciones. Además, se realiza una supervisión detallada a través de reportes semanales.
- **Reportes de avance y cierre de obra:** Se realiza un reporte semanal sobre el avance de las obras, y al finalizar cada proyecto, se realiza un informe detallado que incluye el estatus final, la inversión realizada y la fotografía de la obra. Esto también contribuye al monitoreo y actualización de los censos de infraestructura educativa.

<b>Reporte de Hallazgos por Actor</b>	
<b>Actor</b>	
<b>Titular de supervisión de Obra del municipio de Tijuana del Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California</b>	
<b>Hallazgos generales por proceso</b>	
<b>A. Selección de proyectos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La SEBC no especifica detalles sobre cómo se manejan las solicitudes de apoyo desde las escuelas o comunidades para los proyectos.</li> <li>• Los proyectos seleccionados provienen de un catálogo de prototipos federales. Estos incluyen aulas, módulos sanitarios, y otros elementos estandarizados.</li> <li>• La selección no parece estar influenciada por solicitudes específicas de las comunidades escolares, sino por las necesidades determinadas a nivel federal.</li> </ul>	
<b>A. Producción de Bienes y Servicios</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El inicio de los trabajos comienza con la licitación, donde se presenta el supervisor a los directores de las escuelas para informar sobre el recurso disponible y el proceso de licitación.</li> <li>• Se establecen las áreas de trabajo, las zonas para las bodegas y el acceso a las obras.</li> <li>• Los prototipos de las construcciones son proporcionados desde la federación y se adaptan a las necesidades locales, considerando las características del terreno (e.g., laderas y rellenos en Baja California).</li> <li>• El supervisor realiza visitas de monitoreo en las que verifica el cumplimiento de los planos, la calidad de los materiales y el avance de la obra conforme al programa establecido.</li> <li>• La calidad de las obras se revisa en términos estructurales y estéticos. Los problemas menores se solucionan durante las visitas.</li> </ul>	
<b>B. Distribución y Entrega de Bienes y Servicios</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación entre el INIFE y las escuelas se inicia con la visita a los directores para definir los detalles de la obra y lo que implica el proceso de licitación.</li> </ul>	

- Las autoridades escolares son informadas sobre las obras a través de visitas presenciales y documentos oficiales, aunque no se mencionan mecanismos adicionales de difusión amplia sobre el estado de los proyectos.
- Las obras se entregan una vez terminadas, con la firma de actas de entrega y recepción por parte del INIFE y la escuela beneficiada.
- Existen situaciones donde las autoridades escolares piden que se cumplan compromisos adicionales (e.g., instalación de aire acondicionado) antes de firmar las actas de entrega

#### **C. Seguimiento de beneficiarios**

- No se realizan visitas periódicas de seguimiento después de la entrega de la obra, pero se mantienen atentos a posibles problemas o imprevistos que puedan surgir (e.g., problemas con instalaciones eléctricas).
- El seguimiento se realiza principalmente a través del canal de comunicación con los supervisores del sistema educativo.

#### **D. Áreas de oportunidad**

- Reforzar la capacitación de los supervisores en cuanto a la adaptación de los prototipos de acuerdo con las características del terreno, ya que esto podría generar ajustes adicionales en la planificación de los proyectos.
- Mejorar los canales de difusión más allá de los directores, involucrando también a los comités escolares y los padres de familia para una mayor transparencia.

### **Reporte de Hallazgos por Actor**

#### **Actor**

**Titular de supervisión de Obra del municipio de Ensenada del Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California**

#### **Hallazgos generales por proceso**

##### **A. Producción de Bienes y Servicios**

- Funciones en la programación de proyectos: La supervisora coordina la asignación de supervisores para cada proyecto y gestiona los presupuestos, solicitando al sistema educativo que revise las necesidades específicas de cada escuela antes de hacer los presupuestos.
- Estimación de proyectos y ajustes: La asignación de proyectos varía en función del monto de cada obra. Los proyectos más pequeños se agrupan en paquetes para asignar a un solo supervisor, mientras que los proyectos grandes se asignan individualmente.
- Licitación y procesos de invitación: La difusión de las licitaciones se realiza principalmente a través de invitaciones a contratistas locales o de la zona (simplificadas o directas). Las invitaciones se envían por correo electrónico a los contratistas, quienes deben confirmar su interés. La supervisora participa activamente en la visita al sitio y la apertura cuantitativa de las ofertas.
- Gestión de recursos y presupuesto: La supervisora solicita los presupuestos al sistema educativo y verifica que estos estén alineados con las necesidades de la escuela, para luego proceder a la asignación del supervisor adecuado para cada proyecto.

- Asignación de supervisores: En Ensenada, hay cuatro supervisores, mientras que en San Quintín son tres. Cada supervisor es responsable de entre tres y cinco proyectos, dependiendo del tamaño de estos.
- Distribución de proyectos según el monto: Los proyectos pequeños se agrupan, y los grandes se asignan a un supervisor específico, lo cual permite una gestión más efectiva y controlada.

#### **B. Distribución y Entrega de Bienes y Servicios**

- Entrega de proyectos: La entrega de proyectos incluye un formato de acta de entrega tanto de la parte del contratista al INIFE como del INIFE al sistema educativo. Ambas entregas se realizan simultáneamente, con la firma de las autoridades correspondientes.
- Seguimiento de la entrega: Una vez completada la obra, se hace una revisión formal con los supervisores y las autoridades educativas para verificar que la obra cumpla con los estándares establecidos.
- Atención a quejas y seguimiento de avances: Además de la supervisión directa de la obra, la supervisora lleva un control de los avances semanales y coordina las auditorías solicitadas, atendiendo cualquier queja o solicitud relacionada con el proyecto.
- Coordinación de pagos y estimaciones: Para evitar retrasos en la obra, se asegura de que las estimaciones sean enviadas y aprobadas rápidamente, favoreciendo el flujo de pagos al contratista.
- Auditorías y control de calidad: Las auditorías se realizan principalmente desde Mexicali, y la supervisora es responsable de enviar la documentación necesaria. Las auditorías pueden ser de tipo financiera o técnica, y en caso de observaciones, se solicita la corrección por parte del contratista.
- Calidad en la ejecución: La supervisora asegura que las obras cumplan con los estándares establecidos por los planos y las especificaciones técnicas. Se realizan revisiones conjuntas con otros supervisores (INIFE y el supervisor local) para garantizar la calidad de la obra.

#### **C. Contraloría Social**

- Formación de comités de Contraloría Social: En algunas ocasiones, se forman comités de contraloría social promovidos por los padres de familia y principalmente gestionados por la escuela y los padres de familia. La supervisora ha sido invitada a participar, pero no está directamente encargada de este proceso.

#### **D. Áreas de oportunidad**

- Coordinación entre supervisores: La supervisora menciona que el trabajo en equipo con los contratistas es clave para evitar problemas y retrasos. La comunicación fluida y el apoyo mutuo son fundamentales para garantizar el éxito del proyecto.
- Retrasos en pagos: Los retrasos en los pagos pueden afectar la continuidad de las obras. La supervisora trabaja activamente para agilizar el proceso de aprobación de estimaciones y pagos para evitar que los contratistas interrumpan su trabajo debido a problemas financieros.

## **II. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BAJA CALIFORNIA**

<b>Reporte de Hallazgos por Actor</b>	
<b>Actor</b>	
<b>Directora de Infraestructura Educativa</b>	
<b>Hallazgos generales por proceso</b>	
<b>A.</b>	<b>Planeación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación de proyectos de infraestructura educativa comienza con la recopilación de propuestas de los municipios. Cada municipio debe priorizar sus necesidades y enviar estas propuestas para que se puedan distribuir los recursos disponibles.</li> <li>• La programación y planificación de proyectos se realiza anualmente, pero inicia con la recopilación de propuestas en el año previo. El 6 de septiembre se entrega la propuesta final.</li> <li>• El proceso de planeación se basa en una evaluación continua de necesidades, incluyendo solicitudes de padres de familia, profesores y análisis interno del sistema educativo. Además, el presupuesto disponible es un factor clave para definir qué proyectos se pueden realizar, con una atención especial a los más urgentes (por ejemplo, seguridad y salubridad).</li> <li>• Existe un déficit de inversión en infraestructura y una priorización de proyectos que depende de la disponibilidad de recursos y la urgencia de las necesidades, especialmente en zonas de mayor vulnerabilidad.</li> </ul>	
<b>B.</b>	<b>Solicitud de apoyos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los apoyos se solicitan mediante oficios por parte de los planteles, o a veces se identifican por redes sociales o de manera verbal por los maestros.</li> <li>• Las solicitudes llegan mediante oficios, y la base de datos Excel es la herramienta principal para registrar las demandas. No todas las solicitudes se pueden atender inmediatamente debido a la limitación de recursos, pero se priorizan en función de urgencia y disponibilidad de fondos.</li> <li>• Aunque la evaluación de daños es una responsabilidad compartida, la asignación de recursos y la aprobación de proyectos depende de la disponibilidad de fondos adicionales a través de otros mecanismos como remanentes y el FAN potenciado</li> </ul>	
<b>C.</b>	<b>Selección de proyectos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el caso de la educación básica, la distribución de recursos entre los municipios se hace con base en diversos factores, tales como la matrícula, necesidades de infraestructura, y la antigüedad de las infraestructuras. Los municipios de Tijuana y Mexicali reciben la mayor parte de los recursos.</li> <li>• En las unidades de Educación superior y media superior, la selección de proyectos está más centrada en las necesidades específicas de las entidades federativas (por ejemplo, CECITE, COBACH), quienes definen las prioridades.</li> <li>• Los proyectos se priorizan según su urgencia, comenzando por aquellos que afectan la seguridad (como muros de contención) y salubridad (como módulos sanitarios). También se tiene en cuenta el crecimiento de la matrícula y la urgencia de nuevos espacios.</li> <li>• Existen cambios en los proyectos a lo largo del año debido a imprevistos, como desastres naturales, o el avance en otros programas como "La Escuela es Nuestra."</li> </ul>	

<b>D.</b>	<b>Producción de Bienes y Servicios</b>
•	La identificación de las necesidades y los avances en los proyectos se realiza a través de diversos medios, incluyendo oficios, redes sociales y visitas directas de supervisores.
•	Los supervisores de la SEBC tienen contacto directo con los planteles para validar las necesidades reportadas, lo cual puede incluir la detección de problemas no identificados previamente.
<b>E.</b>	<b>Distribución y Entrega de Bienes y Servicios</b>
•	El seguimiento al uso de los recursos del FAM se lleva a cabo principalmente mediante la captura de datos en el sistema SINVP (Sistema Integral de Inversión Pública). La Secretaría de Hacienda juega un papel crucial en la evaluación del avance del FAM, realizando las revisiones necesarias a la información presentada.
•	La distribución de los equipos y materiales se organiza mediante compras consolidadas y entregas específicas a los municipios, asegurando que cada municipio reciba lo correspondiente a lo que se ha construido.
•	El proceso de entrega se realiza de manera que se minimicen los retrasos y costos adicionales.
•	El seguimiento de las obras es constante. Una vez que los recursos son asignados y las obras están en proceso, se monitorea la implementación de los proyectos, y el equipo se asegura de que los materiales lleguen a tiempo a las escuelas.
<b>F.</b>	<b>Principales áreas de oportunidad</b>
~	Establecer un sistema de monitoreo en tiempo real para asegurar que todos los proyectos se ejecuten correctamente y se den de alta o baja de acuerdo con el progreso físico y financiero.

### III. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BAJA CALIFORNIA

Reporte de Hallazgos por Actor	
Actor	
Titular de Subsecretaría de Planeación	
Hallazgos generales por proceso	
<b>A.</b>	<b>Planeación</b>
•	Se realizan estudios de factibilidad para determinar la necesidad de nuevas infraestructuras educativas o la adecuación de las existentes, principalmente en los municipios de Baja California. Tijuana es la zona con mayor demanda debido a su rápido crecimiento.
•	La microplaneación es fundamental para la planeación de nuevos centros educativos y aulas, evaluando la demanda y la oferta educativas disponible.
•	El área de infraestructura es responsable de la programación de los recursos y asignación de actividades, mientras que las asignaciones finales se gestionan a través del sistema de inversión pública.
•	En el caso de escuelas nuevas, se realiza un análisis detallado de la demanda educativa por grado escolar, comparando con la oferta educativa disponible dentro del área de influencia.

- El estudio de factibilidad permite determinar la necesidad de ampliación de los servicios existentes o la creación de nuevos servicios.
- Consideración de factores como la oferta educativa, la distancia y el espacio disponible para determinar si se pueden atender nuevas demandas.

#### **B. Solicitud de apoyos**

- Las solicitudes de nuevos servicios educativos se reciben principalmente a través de comités ciudadanos o representantes vecinales que presentan la demanda educativa, generalmente a través de un censo educativo
- Las solicitudes de ampliación de servicios educativos (nuevas aulas) o la creación de nuevos centros educativos son evaluadas con base en el análisis de demanda por grado escolar.
- Se toma en cuenta el número de estudiantes por grado y la capacidad de los servicios educativos existentes.
- En caso de no contar con el predio adecuado para un nuevo centro educativo, se canalizan los estudiantes a las escuelas cercanas.

#### **C. Selección de proyectos**

- Los proyectos, en el caso de nuevos centros educativos, se seleccionan en base a estudios de factibilidad que consideran aspectos como la matrícula, demanda educativa, y la disponibilidad de predios adecuados.
- Se hace un cruce entre la demanda educativa y la oferta educativa para seleccionar los proyectos de ampliación de servicios o creación de nuevos servicios educativos.
- La decisión se basa en la disponibilidad de espacios, la cercanía de los servicios y la capacidad de los servicios educativos existentes.

#### **D. Producción de Bienes y Servicios**

- La distribución de los recursos para la ejecución de proyectos de infraestructura educativa depende de la programación realizada por el área de infraestructura, a través de los programas operativos.

#### **E. Monitoreo y evaluación**

- La Dirección de Planeación, Programación y Presupuesto coordina el seguimiento de los indicadores dentro de los programas presupuestarios de infraestructura educativa en los ramos 14 y 77.
- El seguimiento de los indicadores de los programas de infraestructura educativa se realiza a través de reportes trimestrales y sistemas como el Sistema de Recursos Federales Transferidos y el Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño.
- Los informes trimestrales del sistema de recursos federales transferidos se utilizan para dar seguimiento a los indicadores relacionados con la infraestructura educativa.
- Las evaluaciones de desempeño del fondo se realizan de manera anual por parte de Hacienda, y se hace un seguimiento de las metas y acciones a través del programa operativo anual.



#### IV. SECRETARÍA DE HACIENDA BAJA CALIFORNIA

<b>Reporte de Hallazgos por Actor</b>	
<b>Actor</b>	
<b>Director de Inversión Pública</b>	
<b>Hallazgos generales por proceso</b>	
<b>A.</b>	<b>Planeación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El proceso de planeación inicia con el presupuesto de egresos de la Federación, donde se definen los recursos para los fondos del ramo 33, específicamente para el FAM.</li> <li>La Secretaría de Educación, en coordinación con otras dependencias, prioriza las obras de infraestructura educativa basadas en necesidades y montos disponibles.</li> <li>El presupuesto se ajusta dependiendo de las variaciones en la asignación de recursos, especialmente cuando surgen modificaciones por la federación.</li> <li>Existen cambios en los procesos de priorización de obras, ya que las necesidades pueden cambiar durante el año. Por ejemplo, pueden surgir nuevos proyectos debido a compromisos políticos como los realizados por la gobernadora.</li> <li>El proceso de planeación también está influenciado por la ley de coordinación fiscal y la ley de obra pública, permitiendo ajustes según las circunstancias.</li> </ul>	
<b>B.</b>	<b>Solicitud de apoyos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La solicitud de recursos se hace a través de un proceso formal mediante oficios y registros en el Sistema Integral de Inversión Pública (SINVP).</li> <li>La Secretaría de Educación debe revisar y validar las propuestas antes de enviarlas para su aprobación, lo que incluye garantizar que las solicitudes estén alineadas con las normativas y objetivos del FAM.</li> </ul>	
<b>C.</b>	<b>Selección de proyectos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La selección de proyectos se realiza a partir de las propuestas enviadas por las entidades ejecutoras (principalmente la Secretaría de Educación), quienes priorizan las necesidades según los recursos disponibles.</li> <li>Los proyectos son ajustados conforme a las limitaciones presupuestarias, lo que a veces resulta en la exclusión o reprogramación de ciertas iniciativas.</li> <li>La selección también toma en cuenta la urgencia de las necesidades de infraestructura educativa, como ocurrió con los aires acondicionados, que se priorizaron debido a una instrucción política directa.</li> </ul>	
<b>D.</b>	<b>Producción de Bienes y Servicios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La distribución de los recursos y la entrega de bienes y servicios se lleva a cabo a través del Sistema Integral de Inversión Pública (SINVIP), donde se registran las obras y el presupuesto disponible.</li> </ul>	

- Una vez aprobado el presupuesto, el ente ejecutor (como INIFE) inicia el proceso de contratación y pago de los proyectos.
- La comunicación entre los actores involucrados (Secretaría de Educación, INIFE, y otras partes), señalando que una buena comunicación es crucial para el éxito de los proyectos.
- Se señala que la falta de claridad en los proyectos puede generar problemas, como la falta de comunicación sobre los recursos asignados a ciertas universidades.

**E. Distribución y Entrega de Bienes y Servicios**

- El seguimiento de los proyectos está a cargo del ente ejecutor, con apoyo de las autoridades educativas para garantizar que los recursos se utilicen correctamente.
- Se hace referencia a la distribución de recursos para la ejecución de obras, especialmente cuando se trata de los fondos para infraestructura educativa. Se mencionan los retrasos administrativos en la obtención de los recursos y las dificultades con las adquisiciones debido a la oficialidad mayor y su centralización.

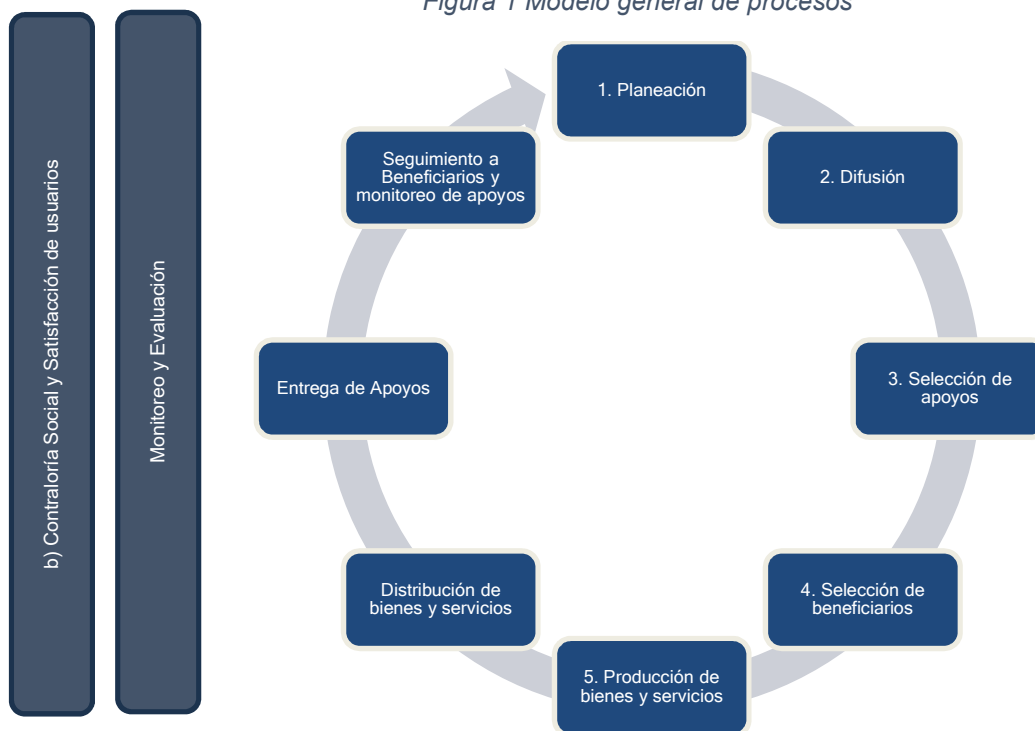


#### IV. Descripción y análisis de los procesos del FAM

De conformidad con los Términos de Referencia, en este apartado se presenta una descripción en profundidad del desarrollo de cada proceso como es “AS-IS” que se lleva a cabo para la operación del Fondo en Baja California, a partir de la información recabada tanto en campo como en gabinete, es decir, considerando tanto la práctica como la normatividad del programa. Asimismo, se analiza la pertinencia de la gestión de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre estos, y su incidencia en el alcance de los objetivos y metas programadas.

La descripción de los procesos de esta sección incluye un análisis y una valoración del grado de consolidación operativa. La descripción y análisis de los procesos se desarrolla en lo general, tomando como base el modelo de procesos contenido en los TdR de la presente evaluación, así como en el “Modelo general de procesos” de CONEVAL, pero adaptándolo a las particularidades del FAM IE en Baja California. Asimismo, en el Anexo 1. Ficha técnica de identificación y equivalencia de procesos”, se presenta una equivalencia de los procesos del Modelo General de Procesos con los encontrados en el programa.

*Figura 1 Modelo general de procesos*



Para identificar los procesos se emplearon tanto las fuentes normativas del fondo evaluado, así como las guías que el INIFED publica y que deben ser aplicadas en las obras que se

realicen con fondos del FAM. En específico se consultaron en el sitio web del INIFED <sup>18</sup>las siguientes guías:

- Guía Operativa para la Construcción, Equipamiento y Rehabilitación de Infraestructura Física de Educación Básica 2024.
- Guía de Operación del Programa de Construcción, Equipamiento, Mantenimiento y Rehabilitación de Infraestructura Física de Educación Superior 2024, para Universidades Públicas.
- Guía de Operación del Programa de Construcción, Equipamiento, Mantenimiento y Rehabilitación de Infraestructura Física de Educación Superior 2024, para Universidades Tecnológicas y Politécnicas.
- Guía de Operación del Programa de Construcción, Equipamiento, Mantenimiento y Rehabilitación de Infraestructura Física de Educación Media Superior 2024.

Estas guías son aplicables a la construcción, equipamiento y rehabilitación de la infraestructura física educativa que se ejecuta en las Entidades Federativas, con recursos presupuestarios del FAM. Si bien las guías también cuentan con información de mobiliario y equipo, el INIFED también podrá publicar fichas técnicas sobre especificaciones adicionales de mobiliario y equipo. En adelante, se refieren las anteriores guías en este documento como “*Guías del INIFED*” y en su caso, el nivel educativo que se pretenda precisar.

La descripción y análisis que se realiza a continuación incluye los siguientes temas a tratar:

- El desarrollo del proceso, que abarca una descripción detallada de las actividades, componentes y actores involucrados, considerando los límites establecidos y su articulación con otros procesos.
- Los insumos y recursos disponibles son suficientes y adecuados para garantizar el adecuado funcionamiento, incluyendo una revisión del tiempo dedicado a cada actividad, asegurando que se ajuste a lo planificado.
- Los recursos humanos son suficientes, si poseen el perfil adecuado y cuentan con la capacitación necesaria para desempeñar sus funciones, así como la suficiencia de los recursos financieros requeridos para la operación.
- La infraestructura disponible, considerando si la capacidad instalada es adecuada para cumplir con los objetivos del proceso.
- El grado los productos generados cumplen con su función de insumo para las etapas subsecuentes.

La funcionalidad de los sistemas de información en las distintas etapas del Programa, asegurando que estos sirvan como fuente de datos tanto para los sistemas de monitoreo central como para los ejecutores locales. Los aspectos relativos a los límites del proceso, la articulación con otros, la suficiencia de insumos y recursos, los productos generados y los sistemas de información se presentan de forma más detallada en el informe, específicamente en la sección correspondiente a cada proceso, así como en el **Anexo 6**. Grado de

<sup>18</sup> <https://www.gob.mx/inifed/acciones-y-programas/normatividad-tecnica>

consolidación operativa del programa, que ofrece un análisis exhaustivo de cada uno de estos temas.

En cuanto a la coordinación, se considera la adecuación de la cooperación entre los actores, órdenes de gobierno y dependencias involucradas en la implementación del proceso. Además, se evalúa la pertinencia del proceso dentro del contexto en que se desarrolla, destacando las características estratégicas que lo hacen relevante. También se examina la existencia de mecanismos que permiten evaluar la satisfacción diferenciada por sexo o género de los beneficiarios, en caso de que la naturaleza del programa lo justifique, en relación con los bienes y servicios proporcionados.

Además, se analizó el grado de consolidación operativa del FAM IE considerando diversos elementos, como se refiere a continuación. En primer lugar, se revisó si existen documentos que norman los procesos y si estos son del conocimiento de todos los operadores involucrados. También se examinó si los procesos están estandarizados, es decir, si son utilizados de manera consistente por todas las instancias ejecutoras. Cuando existieron todos los elementos, se concluye que existe un mayor grado de consolidación operativa mientras que disminuye gradualmente según haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos. Para este tema se consideró, según los TdR, un rango de valoración de 1 al 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto en términos del grado de consolidación operativa y se utilizó la metodología establecida en los TdR para la valoración de cada uno de los elementos considerando el contexto de operación del programa. En el informe se describe brevemente este tema, y se explica en forma detallada en el **Anexo 6**. Grado de consolidación operativa del programa.

El análisis de los procesos es el resultado de la inferencia de los conceptos establecidos en el Modelo General de Procesos (MGP) establecidos en los TdR de la evaluación, que están inspirados en el modelo que propone el CONEVAL. El equipo evaluador realizó una revisión de las evidencias documentales proporcionadas para la evaluación y del trabajo de campo realizado<sup>19</sup> (**Anexo 5**), los cuales conjuntamente permitieron identificar los nueve principales procesos que se operan en el fondo. Si bien según los TdR, el modelo general se conforma de 10 procesos, en esta evaluación, como se justifica más adelante, se agruparon “Distribución y entrega de apoyos” en un solo proceso, debido a la naturaleza de las obras y equipamiento que apoya esencialmente el FAM IE (Ver **Anexo 7. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos**).

A continuación, se describen los procesos del FAM, organizados según el Modelo General de Procesos. La descripción de los procesos del FAM se acompaña de los diagramas para cada uno de los procesos analizados, mismos que se presentan en el **Anexo 8**. Diagramas de procesos del programa.

La descripción de cada uno de estos procesos se desagrega en cuatro secciones: 1) la definición operativa del proceso que contiene la descripción de la equivalencia con el modelo de

<sup>19</sup> El análisis del trabajo de campo, que se puede consultar en el Anexo 5 realizado se incluye en la descripción de cada uno de los procesos identificados, dado que, el análisis documental no permite visibilizar el detalle de la operación.

procesos normativo del CONEVAL; 2) las áreas que participan en su ejecución; 3) la descripción del proceso que plantea las etapas principales de cada proceso, así como las actividades, componentes y actores; los elementos centrales referidos a límites, articulación, insumos, recursos, productos y sistemas de información de los procesos y la importancia estratégica de cada proceso en la contribución del objetivo del Programa; en esta sección se atienden los diez temas solicitados de forma explícita en los TdR para cada proceso y 4) Se analiza el grado de consolidación operativa de cada proceso con la valoración de los cinco elementos establecidos por los TdR.

Por otra parte, para un análisis pormenorizado de los límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información entre los diversos procesos que integran el programa, se recomienda ver el **Anexo 9**. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos.

#### **IV. 1. Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)**

El proceso de planeación del Fondo de Aportaciones Múltiples para Infraestructura Educativa (FAM IE) en Baja California se inicia con la publicación del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF). La Secretaría de Educación Pública (SEP) da a conocer la distribución de los recursos del FAM por Entidad Federativa a más tardar el 31 de enero del ejercicio fiscal en curso, publicando en el Diario Oficial de la Federación el monto correspondiente a cada entidad por cada uno de los componentes del Fondo y la fórmula utilizada para la distribución de los recursos. Esta distribución se realiza de acuerdo con las asignaciones y reglas establecidas en el PEF de cada año a través del Ramo General 33.

Según consta en el “Aviso mediante el cual se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal de 2024, de los recursos correspondientes al Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), en sus componentes de Infraestructura Educativa Básica, Media Superior y Superior”, la fórmula para la distribución de recursos FAM para cada entidad federativa es la siguiente:

$$n = X1n+X2n+X3n+X4n+X5n+X6n$$

Donde:

n:	clave de la Entidad Federativa
X1n:	Suma de recursos de los proyectos ESTRATÉGICOS en la Entidad Federativa n
X2n:	Suma de recursos de los proyectos de las UPES, UPEAS y UUII en la Entidad Federativa n
X3n:	Suma de recursos de los proyectos de las Universidades Tecnológicas y Universidades politécnicas en la Entidad Federativa n
X4n:	Suma de recursos de los proyectos de los Institutos Tecnológicos de Tecnológico Nacional de México en la Entidad Federativa n

X5n:	Suma de recursos de los proyectos de las Normales Públicas en la Entidad Federativa n
X6n:	Suma de recursos de los proyectos de las Unidades Académicas de la UPN en la Entidad Federativa

En el ámbito estatal, los actores principales en el proceso de planeación son la Secretaría de Hacienda de Baja California (SHBC), la Secretaría de Educación de Baja California (SEBC) y el Instituto de Infraestructura Física Educativa de Baja California (INIFE BC). La Dirección de Inversión Pública (DIP) de la SHBC emite un oficio de autorización a la SEBC con los techos financieros del FAM IE. Posteriormente, la SEBC, a través de su área de planeación, define la asignación de apoyos a centros educativos de nivel básico y medio superior.

Para la gestión de la información y los recursos, se utilizan diversos sistemas. La SHBC cuenta con el Sistema del Proceso Integral de Planeación, Programación y Presupuestación Estatal (SIPPPE) para los registros presupuestales y contables, y el Sistema Integral de Inversión Pública (SINVP) para registrar todas las obras que se realizarán en un año fiscal. Esta actividad está a cargo de la Dirección de Infraestructura de la SEBC. Las entrevistas con los actores involucrados mostraron que la programación de proyectos a financiar con los recursos del Fondo se determina básicamente a demanda de atención de las necesidades en cuanto a la infraestructura educativa en todos los niveles. En el caso del nivel básico y media superior, dicha unidad administrativa cuenta con un listado de obras potenciales a atender, provenientes de las solicitudes que permanentemente realizan los planteles educativos a las autoridades estatales, ya sea vía las delegaciones municipales de la SEBC, o bien directamente en oficinas centrales. Por lo tanto, es a partir de las solicitudes existentes, que no fueron realizadas exprofeso para el FAM IE, que las unidades encargadas de la planeación tienen identificado un conjunto de obras sobre las que planea, programa y presupuesta a partir de criterios de priorización que se verán en el proceso de selección de beneficiarios.

En el caso de las obras a programar en el nivel superior, éstas son responsabilidad de cada entidad educativa paraestatal, en el caso de los proyectos visitados durante el trabajo de campo, encontramos que esta programación considera elementos tales como el crecimiento de matrícula y aquellos relacionados con las necesidades específicas de equipamiento de acuerdo con los programas académicos que se ofertan en cada entidad de educación superior. Luego de priorizadas las obras y determinados los proyectos a financiar con los recursos del fondo, estos se dejan en disponible para la consulta por parte del INIFE BC, los usuarios con acceso a dicho sistema realizan todas las actividades relacionadas con planeación de las actividades relacionadas con la ejecución de obra, gestiones de aprobación de recursos, autorización de recursos, e incluso la obtención de oficios de suficiencia presupuestal para iniciar otros procesos, a través del SINVP.

Por su parte, el Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa (INIFED) mantiene un sistema de información para registrar los diagnósticos de infraestructura educativa. Por otra parte, la planeación también involucra a los planteles educativos. En el nivel básico, los planteles realizan ejercicios de planeación interna como el "Proyecto Escolar de Mejora



Continua" (PEMCE), el cual consta de un programa de gestión escolar elaborado colectivamente por los docentes de cada plantel en la entidad, con el fin de mejorar los resultados educativos (Arroyo et al, 2023). Anualmente, todas las instituciones educativas llevan a cabo un proceso de detección de necesidades de equipamiento y construcción. Las instituciones de nivel medio superior envían un "listado anual" de necesidades de infraestructura a la SEBC entre junio y agosto, que incluye detalles relevantes como la ubicación y el número de alumnos o familias que se beneficiarían de las obras. La creciente matriculación de alumnos y las proyecciones relacionadas suelen ser uno de los principales factores a partir de los cuales los planteles educativos de todos los niveles planean las necesidades constructivas futuras.

La SEBC es responsable de actualizar anualmente los diagnósticos o censos oficiales de la INFE, que sirven para priorizar las obras que se beneficiarán con recursos del FAM IE. Entre abril y mayo, el INIFE-BC recibe el Programa General de Obra (PGO) de la SEBC y la SHBC, y entre octubre y marzo recibe efectivamente el recurso del FAM IE para operar. Lo anterior implica que el ejercicio efectivo de los recursos se extiende por lo regular a más de un año fiscal. La Dirección Administrativa del INIFE recibe recursos para gastos indirectos de obra, mientras que la Dirección Técnica y de Construcción recibe los recursos para las obras.

El proceso de planeación del FAM IE suscribe las obligaciones de informar sobre los proyectos, metas y resultados obtenidos con la aplicación de los recursos federales transferidos, incluyendo la implementación de indicadores de desempeño y metas correspondientes. Es importante mencionar que el papel del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado (COPLADE), se superpone en alguna medida con el proceso de planeación del FAM IE, en tanto aquel propicia la participación ciudadana mediante el proceso de elaboración del Programa Sectorial de Educación (PSE) 2022-2027. En dicho programa, se establecen parte de los bienes y servicios entregados por el programa 079 Infraestructura en Educación, mismos que llegan a financiarse parcialmente mediante recursos del FAM IE.

La Evaluación de Diseño del Programa Presupuestario 079 Infraestructura en Educación de Baja California 2023 identifica como fortaleza la disponibilidad de los principales resultados en materia programática, presupuestaria e indicadores. Sin embargo, también señala como una amenaza importante el hecho de que el programa sea financiado totalmente mediante recursos federales, lo cual complica la posibilidad de definir un horizonte de planeación estratégica, programación y presupuestación de mediano y largo plazo. Adicionalmente, existe el FAM Potenciado, un fondo que se maneja directamente entre el INIFED y el INIFE BC. A diferencia del FAM IE regular, este fondo no utiliza un programa anual de obra (POA) ni programas generales de obra (PGO), sino que se emplea de manera más directa en instituciones con compromisos específicos con la SEP y el INIFED. Entre las consideraciones legales adicionales para la fase de planeación, se incluye el cumplimiento de las disposiciones de la Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad y las leyes en la materia en el orden estatal, así como el garantizar la existencia de fuente de agua potable suficientes y con suministro continuo de agua potable en cada inmueble de uso escolar.

Las guías del INIFED establecen que tanto los organismos como las autoridades educativas deben realizar una programación de las obras que permita el diseño de una "ruta de ejecución de obras" considerando los recursos financieros disponibles, las prioridades de ejecución y el tiempo estimado de ejecución. La presupuestación, por su parte, es el resultado de los proyectos ejecutivos autorizados, de donde se desprenden todos los costos de los conceptos y partidas que intervienen en las obras. En conjunto, este proceso de planeación busca asegurar una distribución eficiente y efectiva de los recursos del FAM IE en Baja California, atendiendo las necesidades de infraestructura educativa en todos los niveles educativos y alineándose con los objetivos de desarrollo tanto estatales como federales.

Este proceso de planeación se articula de manera fundamental con el resto de los procesos del Fondo, ya que constituye el proceso inicial con el que cada año fiscal las entidades encargadas del FAM IE programan los alcances operativos del año en curso. Los principales productos que este proceso genera son los Programas Generales de Obra (PGO), así como los registros de obra y registros presupuestales y contables que se cargan en el Sistema Integral de Inversión (SINVP) y el Sistema del Proceso Integral de Planeación, Programación y Presupuestación Estatal (SIPPPE). Estos sistemas, según la opinión de los funcionarios públicos que los utilizan, resultan útiles tanto para la planeación y programación, como para el posterior monitoreo y la generación de insumos para los indicadores.

Es importante destacar que la información recabada en campo no sugiere la existencia de problemas significativos en cuanto a retrasos, falta de personal o recursos en las tareas de planeación y programación. La coordinación entre las distintas entidades involucradas (SHBC, SEBC, INIFE BC) durante este proceso de planeación se desarrolla de manera adecuada, no habiendo trascendido posicionamientos sobre la falta de esta durante esta fase. Asimismo, la pertinencia general de este proceso resulta positiva dada su naturaleza como proceso inicial con el que arranca la operación del FAM cada año, este proceso tiene una relevancia estratégica central. En él se definen los montos y techos financieros con los que operará el programa, sentando las bases para todas las actividades subsecuentes.

Finalmente, es importante mencionar que resulta complicado establecer el grado de satisfacción de los beneficiarios finales, entendidos como estudiantes y personal docente de los planteles educativos, con respecto a este proceso, dado que se realiza eminentemente por áreas centrales de las instituciones involucradas. Sin embargo, la transparencia y eficacia en la planeación son fundamentales para asegurar que los recursos del FAM IE se distribuyan de manera equitativa y efectiva, atendiendo las necesidades reales de infraestructura educativa en todos los niveles en Baja California.

#### **IV. 2. Difusión**

Se realiza difusión con los actores involucrados en su funcionamiento y operación interna, como a su población objetivo (externa). Este proceso tiene como objetivo informar sobre las características y objetivos del programa tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación interna, como a su población objetivo.

La primera etapa de difusión comienza con la publicación del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF). En esta fase, la Secretaría de Educación Pública (SEP) da a conocer, a más tardar el 31 de enero de cada año en el Diario Oficial de la Federación (DOF), los montos correspondientes a cada entidad para cada uno de los componentes del fondo. Adicionalmente, la Unidad de Administración y Finanzas de la SEP publica avisos en el DOF para informar a los gobiernos de las entidades federativas sobre la distribución y calendarización para la ministración de los recursos del FAM IE en sus componentes de Infraestructura Educativa Básica, Media Superior y Superior.

En la segunda etapa, los organismos y autoridades educativas estatales, en este caso la SEBC y la SHBC inician sus acciones de difusión. Sin embargo, es importante destacar que la Secretaría de Hacienda de Baja California (SHBC), particularmente a través de la Dirección de Inversión Pública (DIP), desempeña un papel crucial en este proceso. Tras la publicación del PEF, la SHBC, a través de la DIP, realiza un ejercicio de difusión a través de oficios, acerca del "pre-techo" presupuestal con que contará la entidad federativa. Una vez que los montos presupuestales oficiales son conocidos, la SHBC informa a la SEBC, y esta a su vez a las subsecretarías que participan y se involucran directamente con la programación de los recursos, ellos a su vez, informan a los planteles de los distintos niveles educativos que han presentado necesidades en materia de infraestructura educativa, mediante oficios, sobre las modalidades, requisitos y montos con que contará el FAM IE para el particular año fiscal.

La SEBC, por su parte, mantiene un contacto permanente con los planteles educativos de cada delegación municipal, a fin de identificar sus necesidades de infraestructura educativa básica. De manera similar, para el nivel medio superior, mantiene comunicación permanente con la Subsecretaría de Educación Superior y Media Superior de la SEP. Lo anterior es relevante toda vez que la planeación y programación que realiza la SEBC no se reinicia cada año, sino que a menudo implica necesidades concretas que ya están identificadas por las autoridades educativas en su quehacer institucional regular. En entonces a partir del repertorio o acervo de obras potenciales conformado por las solicitudes previas, que la SEBC conforma las propuestas, las consolida y las presenta a la SHBC, cumpliendo con todos los requisitos necesarios, como la georreferenciación y los detalles de las poblaciones a atender. Aunque la priorización de las obras no sigue un criterio estándar, factores como la seguridad, la sanidad y la expansión de la matrícula suelen ser los determinantes.

La Evaluación de Diseño del Programa 079 (SHBC, 2023) proporciona información crucial sobre los diversos procesos del programa, incluido el de difusión. Esta evaluación concluyó que los procedimientos para otorgar apoyos a los beneficiarios son estandarizados y sistematizados, ya que los requisitos que las instituciones educativas deben cumplir para realizar una obra con recursos de este fondo se establecen en guías de operación específicas.

La difusión de estas guías se realiza a través de diferentes sitios web oficiales. Por ejemplo, la *"Guía para la presentación de la Propuesta Institucional de Infraestructura Física"* (Ejercicio 2024), orientada a infraestructura de educación superior, se encuentra publicada en el sitio web de la Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural (DGESUI). Por otro lado, las *"Guías Operativas para la Construcción, Equipamiento y Rehabilitación de*

*Infraestructura Física 2024"* para Educación Básica, Media Superior y Superior, están disponibles en el sitio web del Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa (INIFED). Asimismo, en lo concerniente a los procesos de difusión que aplican al nivel superior, el trabajo en campo reveló que la Subsecretaría de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública (SEP), a través de sus distintas direcciones envía a los rectores de las distintas universidades un oficio en el que da a conocer los "Criterios para la presentación de proyectos/metras de infraestructura física y equipamiento de las Universidades en el marco del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) para el ejercicio que corresponda". Es importante mencionar que el INIFE-BC, en su calidad de ente ejecutor de las obras, no interviene directamente en el proceso de difusión.

Profundizando en los aspectos clave de este proceso, es importante destacar algunos aspectos. Este proceso de difusión se articula estrechamente con el proceso de planeación. Una vez que la planeación define y da a conocer los techos presupuestales, habilita a las entidades estatales como la SHBC y la SEBC a difundir los montos del Fondo para el año fiscal correspondiente. Esta articulación es crucial para asegurar que la información fluya de manera coherente y oportuna desde el nivel federal hasta los beneficiarios finales (vía la SEBC) a nivel estatal. En cuanto a los tiempos involucrados en este proceso puede decirse que, al depender el proceso de la calendarización federal, no existe algún aspecto observable respecto a la inadecuación de los tiempos, por lo que estos resultan acorde a la planificación anual. Esto se debe a que, por normatividad federal, las dependencias como la SHCP y la SEP dan a conocer el presupuesto el 31 de diciembre de cada año, iniciando en ese momento la difusión. La mayoría de las comunicaciones, con excepción de las guías publicadas anualmente o avisos publicados en el DOF, se realizan mediante oficios institucionales, lo que sugiere que los recursos necesarios para llevar a cabo este proceso son suficientes.

Los principales productos de este proceso son los avisos públicos y los oficios con los que se notifica a las dependencias estatales ejecutoras del FAM IE sobre los montos asignados. Estos productos sirven como insumos cruciales para los procesos subsecuentes, ya que proporcionan la información necesaria para que las entidades estatales puedan planificar y ejecutar los proyectos de infraestructura educativa. En cuanto a los sistemas de información utilizados en este proceso, además del Diario Oficial de la Federación (DOF), que funciona como una plataforma de difusión pública, los oficios institucionales juegan un papel fundamental como medio de comunicación oficial entre las diferentes instancias involucradas.

La pertinencia de este proceso resulta fundamental, ya que permite a las dependencias estatales, especialmente las de planeación y ejecución del gasto, continuar con la operación de los recursos del fondo. No se han identificado sugerencias significativas sobre áreas de mejora en este proceso, lo que sugiere su eficacia general. Asimismo, la importancia estratégica de este proceso es evidente, ya que, hasta este punto, ni los ejecutores ni los planteles educativos de la entidad conocen de manera precisa los montos disponibles. Esta información es crucial para realizar las adecuaciones presupuestales ligadas a la selección del número de planteles y obras a ejecutar, así como para determinar las características de las obras mismas.

Aunque no se han establecido mecanismos formales para evaluar la satisfacción de los beneficiarios respecto a cómo se difunde la información sobre el FAM IE, no han trascendido inconformidades con la difusión por parte de áreas centrales ni de planteles educativos. Esto sugiere un nivel general de satisfacción con el proceso, aunque podría ser beneficioso implementar un sistema más estructurado de retroalimentación en el futuro.

En resumen, el proceso de difusión del FAM IE en Baja California implica una serie de acciones coordinadas entre diferentes instancias federales y estatales, con el objetivo de informar oportunamente sobre los recursos disponibles, los requisitos y los procedimientos para acceder a los apoyos del fondo. Este proceso es fundamental para asegurar la transparencia y la efectiva implementación del programa en beneficio de la infraestructura educativa de la entidad.

#### **IV. 3. Solicitud de apoyos**

Según los Términos de Referencia (TdR) de la Unidad de Evaluación del Desempeño, el proceso de solicitud de apoyos incluye el conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo de registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios. Sin embargo, la Evaluación de Diseño del Programa 079 concluyó que el programa no cuenta con información sistematizada que permita conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes, o en su defecto, las solicitudes de mantenimiento y fortalecimiento de la infraestructura. Específicamente, no se cuenta con un registro, base de datos de beneficiarios, cédulas de información, o sistemas de información oficial y sistematizado, que contenga la información de los planteles que han solicitado apoyos o han sido beneficiados, ni por la Secretaría de Educación (SE) ni por el Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos (ISEP).

A pesar de esta carencia, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Infraestructura en Educación del Ramo 77 (ISEP) sí registra como una de sus nueve actividades la *"Atención y seguimiento a solicitudes de mantenimiento de los centros escolares y edificios administrativos de la Secretaría de Educación"* (Actividad C1A1). Ante esta situación, se recomendó como área de mejora establecer y documentar de manera clara y accesible a la ciudadanía una estrategia de cobertura donde se especifique el procedimiento para la solicitud y seguimiento a los proyectos de obra y los métodos de selección de planteles beneficiados. En la práctica, el proceso de solicitud de apoyos varía según el nivel educativo:

#### **Educación Básica y Media Superior**

El proceso comienza con la consulta de la Secretaría de Educación de Baja California (SEBC) a sus delegaciones municipales sobre sus necesidades de infraestructura educativa. Los planteles realizan gestiones mediante oficios ante las autoridades educativas estatales, incluyendo la SEBC y el ISEP. El tiempo de respuesta aproximado desde la solicitud hasta la atención puede oscilar en 6 meses, y hasta 2 o 3 años. Las solicitudes de mantenimiento o rehabilitación se envían directamente a la Dirección de Infraestructura de la SEBC, ya sea por

oficio formal de solicitud, o bien, acudiendo personal de las escuelas a las oficinas de la SEBC en persona. La Dirección de Planeación de la SEBC procesa estas solicitudes y realiza estudios de factibilidad para verificar que las necesidades planteadas sean reales y justificadas.

En cuanto a los requisitos que podrían acompañar la solicitud, los diferentes informantes en el nivel básico señalaron que el requisito es básicamente un oficio que generalmente las autoridades escolares acompañan de evidencia fotográfica, matrícula escolar y firmas de los padres de familia, según el caso.

### **Educación Superior**

Las universidades tecnológicas y politécnicas, como la UPBC y la UTT, realizan las gestiones de solicitud de apoyos con la Dirección General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas (DGUTyP) de la Secretaría de Educación Pública (SEP) federal. La DGUTyP les otorga asesoría técnica y retroalimentación a sus solicitudes. En ocasiones, la propia DGUTyP puede iniciar el proceso, informando a las instituciones sobre la disponibilidad de fondos y los requisitos para solicitarlos. Una vez aprobados los recursos, las instituciones deben notificar a la SHBC y al INIFE BC para los trámites presupuestales y de ejecución correspondientes.

En cuanto a los requisitos que solicita la DGUTyP (2023), a las instituciones de educación superior, la evidencia documental disponible mostró que cada una de ellas debe consolidar un proyecto/meta en una carpeta de trabajo con los siguientes seis archivos:

1. Cédula de Diagnóstico por Universidad.
2. Formato de proyectos infraestructura.
3. Formato A (Equipamiento especializado sin bienes informáticos).
4. Formato B (Equipo especializado de bienes informáticos).
5. Formato C (Mobiliario básico).
6. Carpeta Fotográfica por Universidad.

Cada uno de estos requisitos son llenados por la institución de educación superior solicitante en formato Excel (.xls) y enviados mediante oficio de formalización dirigido al titular de la DGUTyP en modalidad física o electrónica. En cuanto a los tiempos de presentación de solicitudes los informantes señalaron que de manera típica el oficio con los criterios para la presentación de proyectos/metos a financiar con el FAM IE – Superior llega los primeros días del mes de septiembre dando un plazo de dos meses en promedio para la remisión de solicitudes, bajo el esquema ya descrito; cabe aclarar que este procedimiento se desarrolla en el ejercicio inmediato anterior a la ejecución de los proyectos.

Es importante destacar que los representantes educativos de los planteles educativos generalmente no conocen el origen financiero de los recursos que atenderán sus solicitudes, asumiendo que pueden provenir de diversas fuentes tanto locales como federales. El INIFE-BC, al ser únicamente un ente executor, canaliza hacia la SEBC las solicitudes adicionales que reciben sus supervisores *in situ*, de modo ocasional por el personal de los planteles. A pesar de estos procesos existentes, la evaluación detectó áreas de mejora significativas. Se sugiere



que las guías operativas del FAM-INIFED, de todos los niveles educativos, deberían mantener disponibles para consulta del público los procedimientos para recibir y registrar las solicitudes correspondientes. Esta mejora podría contribuir a que el programa incluya tanto a padres de familia, como docentes y directivos de planteles, como beneficiarios potenciales que puedan iniciar un proceso de solicitud de apoyo. Sin embargo, hasta el ejercicio fiscal 2024 que se evalúa, no se ha encontrado evidencia de que estas áreas de mejora hayan sido atendidas. La falta de un sistema de información integral y accesible para el registro y seguimiento de las solicitudes de apoyo sigue siendo un desafío importante en la implementación del FAM IE en Baja California.

Profundizando en algunos aspectos clave de este proceso, es importante destacar las siguientes características y desafíos particulares en el contexto del FAM IE en Baja California. Una peculiaridad notable es que este proceso no se concatena necesariamente de forma lineal con el proceso anterior de difusión. Las delegaciones municipales y oficinas centrales de la SEBC pueden recibir solicitudes de los planteles educativos de forma permanente a lo largo del año, lo que resulta en la existencia de una "ventanilla" continua para solicitar apoyos. Sin embargo, esto no implica una atención inmediata, ya que la respuesta a estas solicitudes depende de los procesos subsecuentes de selección y de la producción de los bienes y servicios del programa.

En cuanto a los tiempos del proceso mencionados anteriormente, es necesario resaltar que esta dilación no se debe al proceso de solicitud en sí, sino a los procesos subsecuentes de selección y priorización de las obras que habrán de realizarse. Esta situación subraya la importancia de mejorar la eficiencia en los procesos posteriores a la solicitud de apoyos. Los productos concretos de este proceso son los oficios de solicitud de obras por parte de los planteles educativos, que en algunos casos van acompañados de fichas técnicas, evidencia fotográfica, datos de matrícula escolar y firmas de los padres de familia, según el caso y el nivel educativo. Estos documentos sirven como insumos cruciales para los procesos subsecuentes de selección y priorización de obras, y son revisadas por las unidades correspondientes de la SEBC, como puede ser la Dirección de Infraestructura Educativa y la Dirección de Construcción.

En términos de coordinación, la SEBC y el ISEP trabajan de manera conjunta, con algunas áreas incluso superpuestas, lo que facilita la atención de solicitudes de los niveles básico y medio superior. Para el nivel superior, la DGUTyP de la SEP se coordina principalmente con la SHBC, y no se han reportado problemas significativos entre estas dependencias. Aunque no se han establecido mecanismos formales para evaluar la satisfacción de los solicitantes respecto al proceso de solicitud de apoyos, es importante señalar que este es un proceso intermedio en relación con el objetivo final que persiguen los beneficiarios potenciales. Por lo tanto, la satisfacción con este proceso específico puede no ser un indicador crucial en sí mismo, sino que podría evaluarse mejor en el contexto de la satisfacción general con todo el proceso de obtención de apoyo.

En resumen, el proceso de solicitud de apoyos del FAM IE en Baja California, aunque operativo, presenta desafíos significativos, principalmente en términos de sistematización de



la información y tiempos de respuesta. Abordar estas áreas de mejora, especialmente la implementación de un sistema de información integral y accesible para el registro y seguimiento de las solicitudes de apoyo podría contribuir significativamente a la transparencia y efectividad del FAM IE en la entidad.

#### **IV. 4. Selección de beneficiarios (o de proyectos)**

Según los Términos de Referencia (TdR) de la Unidad de Evaluación del Desempeño, este proceso es el que llevan a cabo los operadores del programa para seleccionar a los beneficiarios y obtener el padrón actualizado y validado.

Las guías operativas del FAM-INIFED para todos los niveles educativos establecen los requisitos y medidas necesarias para las acciones que se realicen en los inmuebles educativos en materia de construcción, equipamiento, mantenimiento, rehabilitación, reforzamiento, reconstrucción y habilitación. Sin embargo, la Evaluación del programa 079 del 2023 señala que no se identifica que ninguno de los dos ramos responsables tenga procedimientos documentados para la selección de proyectos y/o beneficiarios. Esta carencia de procedimientos documentados ha llevado a destacar como área de mejora concreta el *"...establecer y documentar de manera clara y accesible a la ciudadanía una estrategia de cobertura donde se especifique el procedimiento para la solicitud y seguimiento a los proyectos de obra y los métodos de selección de planteles beneficiados"* (SHBC, 2023b, p.33).

No obstante, a partir de lo constatado por medio de entrevistas con informantes clave para la evaluación, resultó que en el nivel básico y medio superior, la SEBC resulta un actor local fundamental en este proceso, toda vez que se encarga de la consolidación del listado de proyectos a financiar con los recursos del FAM IE, como ya se mencionó en el apartado uno de esta sección, la selección, considera una revisión para la priorización de estos proyectos valorando en cada uno de ellos las siguientes variables:

*Cuadro 3 Variables a considerar para la priorización de proyectos*

<b>Variable de Priorización</b>	<b>Definición</b>
<b>Seguridad</b>	Se refiere a la seguridad que ofrece la infraestructura educativa a las comunidades educativas, así como los riesgos que pueden estar determinados por el terreno, situaciones climatológicas, aquellos relacionados con la violencia social, etc.
<b>Sanidad</b>	Considera la dotación de servicios elementales para la sanidad, específicamente la construcción de módulos sanitarios, bebederos, módulos de lavado de manos, etc.
<b>Crecimiento</b>	Se refiere al crecimiento de la matrícula y la atención específica de la demanda de servicios educativos en cada localidad a nivel estatal.

Fuente: Entrevistas con personal de la SEBC.

Por otra parte, con la designación de "Centro de Trabajo" (CCT) la SEP designa un código a cada institución educativa en México, el cual permite identificar de manera precisa a cada escuela dentro del sistema educativo nacional. En los casos de construcción de nuevos

Centros de Trabajo (CCT) y/o de la construcción de nuevas aulas para la demanda por crecimiento, la Dirección de Planeación, Programación y Presupuesto de la SEBC (DPP-SEBC) realiza un estudio de factibilidad que considera un análisis detallado de las siguientes variables:

*Cuadro 4 Variables a considerar para la construcción de nuevos CCT y aulas*

<b>Variables de análisis</b>	<b>Definición</b>
<b>Matrícula</b>	El total de las y los alumnos inscritos en la unidad educativa, así como su comportamiento en los últimos años. Se considera también las listas de espera que registran las autoridades escolares.
<b>Demanda educativa</b>	El número total de estudiantes que demandan los servicios educativos por grado escolar.
<b>Oferta educativa</b>	La oferta educativa disponible en el área de influencia de acuerdo con la normatividad aplicable.
<b>Predio escolar</b>	Situación legal del predio donde se podría ubicar el nuevo CCT, así como las dimensiones de este.
<b>Demanda ciudadana</b>	La solicitud por parte de los ciudadanos interesados en recibir los servicios educativos en su localidad.

Fuente: Entrevistas con personal de la SEBC.

Por otra parte, la revisión documental de la presente evaluación permitió constatar que el "Programa de Obra" de la Dirección de Infraestructura de la Secretaría de Educación (SEBC, 2023) funciona en la realidad como un padrón de beneficiarios. Este documento registra el nombre y municipio de cada obra, les asigna un identificador numérico (SINVP), y refiere si el fondo del que provienen los recursos es el FAM Básico o el FAM Media Superior. Asimismo, da cuenta del número de beneficiarios de cada obra, los montos autorizados, aprobados, adjudicados, ejercidos, y el porcentaje del avance físico. En 2023, se registraron 158 obras en dicho programa.

Sin embargo, se encontraron discrepancias entre diferentes documentos. El "Listado de Proyectos/Obras con Fondo de Aportaciones Múltiples 2023" registra un total de 197 obras de FAM Básico, Media Superior y Superior, mientras que en un "Listado de Proyectos/Obras FAM" del programa 145 del INIFE BC se encontraron registros de 140 obras en 2023. Estas discrepancias, si bien podrían evidenciar algún criterio de registro según el avance o finalización de las obras, por lo demás evidencian la necesidad de emplear un padrón único de obras que permitan, entre otras cosas, contar con un registro homologado y único entre las distintas unidades administrativas que ejercen recursos del FAM IE.

En cuanto al proceso de selección en sí, se constató que este varía según el nivel educativo:

### **Educación Básica y Media Superior**

La Secretaría de Educación de Baja California (SEBC) es un actor local fundamental en este proceso, encargándose de la priorización de obras y asignación de recursos. Utiliza criterios como la seguridad, sanidad y la necesidad de expandir la matrícula para priorizar las solicitudes de infraestructura. En el caso de educación media superior, la SEBC asigna los fondos a los subsistemas de educación media superior como Conalep y CECYTE, considerando factores como la matrícula, las necesidades y el estado actual de las instalaciones. Es importante notar que las metas se centran en el número de escuelas entendidas de manera unitaria y no en la matrícula estudiantil inscritas en aquellas, lo cual también influye en la distribución de los recursos.

### **Educación Superior**

La Dirección General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas (DGUTyP) es el principal actor institucional encargado de ejecutar el proceso de selección de beneficiarios. Esta dirección recibe, analiza y procede a seleccionar o rechazar las solicitudes de las instituciones de educación superior.

### **FAM Potenciado**

Las obras beneficiadas por el FAM Potenciado se realizan a través de convenios entre el Estado, la SEP y el INIFED. La selección de estas obras se realiza a partir de un listado de solicitudes de la SEBC. El listado inicial, conocido como Anexo A, se remonta al 2015 e incluyó para ese año obras en casi 600 escuelas de nivel básico y media superior.

#### *Articulación y operación del proceso de selección*

Este proceso de selección de beneficiarios se articula directamente con el anterior proceso de solicitud de apoyos. A partir de la demanda de apoyos recibida, las autoridades dictaminadoras emplean los criterios de priorización basados en las variables mencionadas anteriormente para realizar la selección. Al tratarse de un proceso anual sujeto a fechas rígidas del ejercicio fiscal, generalmente no se presentan demoras significativas en la selección. Sin embargo, algunos solicitantes que han esperado más de un año para resultar seleccionados experimentan esta parte del proceso como un retraso del FAM Potenciado, aunque esto se deba más a los criterios de priorización que a fallas en el proceso mismo.

El producto concreto de este proceso es el registro formal de la obra a ser beneficiada en el Sistema Integral de Inversión Pública (SINVP). Este sistema no solo sirve como repositorio de información, sino también como una herramienta clave para el monitoreo y seguimiento de los proyectos seleccionados. En términos de coordinación, la SEBC concentra la labor de selección en los niveles básico y medio superior, mientras que la DGUTyP se encarga del nivel superior. Esta división de responsabilidades parece funcionar de manera eficiente, aunque podría beneficiarse de una mayor integración y comunicación entre las entidades involucradas.

Cabe destacar que este proceso de selección de beneficiarios es considerado el más estratégico dentro del programa FAM IE. La priorización y selección de proyectos implica una gran responsabilidad en la asignación de los recursos del programa, que se traduce directamente en beneficios para la población objetivo del Fondo. La importancia de este

proceso radica en su capacidad para dirigir los recursos limitados hacia las necesidades más urgentes y los proyectos con mayor impacto potencial.

En conclusión, aunque existen mecanismos y criterios para la selección de beneficiarios, la falta de procedimientos documentados y estandarizados, así como la ausencia de un padrón único de beneficiarios, representan áreas de oportunidad significativas para mejorar la transparencia y eficiencia del proceso. Abordar estas áreas de mejora y establecer mecanismos para evaluar la satisfacción tanto de los beneficiarios seleccionados como de los no seleccionados podría fortalecer significativamente este proceso crucial del programa. Además, la perspectiva de los solicitantes no atendidos por el Fondo podría proporcionar información valiosa para futuras evaluaciones y mejoras del proceso.

#### **IV. 5. Producción de bienes y/o servicios**

Según los Términos de Referencia (TdR) de la Unidad de Evaluación del Desempeño, este proceso se refiere a la generación de bienes y/o servicios en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del programa conforme a sus documentos normativos. Implica recursos financieros, humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, entre otros.

De acuerdo con el capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF), las autoridades locales que emplean recursos del FAM IE están facultadas para realizar contrataciones apegadas a la normatividad estatal, siempre y cuando se sigan las estipulaciones sobre las garantías de anticipo, cumplimiento y vicios ocultos establecidas en las guías del Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa (INIFED).

Los componentes de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los programas estatales que reciben recursos provenientes del FAM IE, el 079 y el 145 en Baja California se centran en:

- Seguimiento a la construcción y mejoramiento de espacios en planteles de educación básica, media superior y superior.
- Equipamiento de espacios educativos en todos los niveles.
- Dotación de equipos de aire acondicionado a planteles de educación básica.
- Mejora de la infraestructura educativa para propiciar condiciones adecuadas de accesibilidad e inclusión.
- Promoción de una cultura de desarrollo sustentable y uso racional de los recursos.
- Suministro de insumos y servicios a través de procesos de gestión escolar e institucional.
- Cobertura de seguro contra accidentes escolares para alumnos de educación básica y especial.

En la práctica, el INIFE BC, como ente ejecutor de las obras del FAM IE, se apega a las leyes y reglamentos federales y estatales de adquisiciones para gestionar las contrataciones públicas, ya sea a través de licitaciones, invitaciones a cuando menos tres o adjudicaciones directas. Un proceso licitatorio puede demorar hasta 4 semanas. Una vez realizada la contratación, el INIFE BC se encarga de la gestión de las diversas actividades administrativas

de la obra, incluyendo la firma de contratos, pagos de anticipos, visitas de obras, dictámenes, entre otras. El INIFE BC también funge como órgano rector de los requerimientos técnicos, incluso cuando los planteles educativos buscan fuentes alternativas de financiamiento.

Conforme las obras progresan, los analistas presupuestales del INIFE BC armonizan los registros contables y de avances entre los diversos sistemas que se emplean en el orden estatal, como el Sistema Integral de Inversión Pública (SINVP) y el Sistema del Proceso Integral de Planeación, Programación y Presupuestación Estatal (SIPPPE). En caso de requerirse ampliaciones y/o adecuaciones presupuestales, estas se realizan de manera conjunta por las direcciones de Presupuestos y de Inversión Pública de la Secretaría de Hacienda de Baja California (SHBC).

Para la adquisición de equipamiento y mobiliario, la Secretaría de Educación de Baja California (SEBC), a través de varias direcciones, y la Oficialía Mayor del Estado son los actores institucionales responsables, especialmente esta última debido a su programa de "*compras consolidadas*". Un procedimiento central en este proceso es la supervisión de las obras en construcción, realizada por los supervisores del INIFE BC. La supervisión comprende diversas actividades, incluyendo la revisión de estimaciones, volúmenes de obra, gestiones administrativas y convenios. Aunque no existe un sistema formal de seguimiento a las obras, se utiliza evidencia fotográfica y hojas de cálculo para registrar los avances físicos y financieros.

El procedimiento de supervisión inicia a partir de la publicación del fallo de la licitación o el procedimiento de contratación. Los supervisores realizan visitas periódicas (2 a 3 veces por semana) para inspeccionar el avance de las obras, la calidad constructiva, las pruebas de laboratorio y el apego a los planos, entre otros aspectos. En caso de retrasos en las obras, el INIFE BC gestiona convenios especiales con los contratistas para ampliar los plazos de ejecución o, en casos extremos, procede por la vía jurídica para aplicar sanciones, rescindir contratos o hacer efectivas las fianzas de cumplimiento. Sin embargo, según declararon funcionarios del INIFE BC, estos supuestos no suelen ser frecuentes, ya que se procura establecer requisitos que permitan garantizar la capacidad técnica y financiera de las empresas contratistas desde el proceso de selección.

En resumen, el proceso de producción de bienes y servicios del FAM IE en Baja California implica una serie de actividades complejas y coordinadas entre diversas instancias, con el INIFE BC como actor principal en la ejecución y supervisión de las obras. Este proceso emplea diversos mecanismos de gestión y seguimiento, así como prácticas informales manejar posibles retrasos o problemas en la ejecución de las obras, aunque se toman medidas preventivas para minimizar tales casos. Todo esto está orientado a asegurar la correcta aplicación de los recursos y la calidad de las obras realizadas en beneficio de la infraestructura educativa que se construye, rehabilita o equipa. Sin embargo, a pesar de las labores de supervisión que se realizan, y del manual de procedimientos de supervisión general, no existe un sistema formal de seguimiento a las obras, sino que la mayor parte de esta actividad se realiza, como se ha referido, de manera informal mediante la utilización de evidencia

fotográfica que se sube a una nube (Drive) interna, o bien, mediante hojas de cálculo con los avances físicos y financieros de las obras.

Este proceso se concatena de manera lineal con el anterior de selección de beneficiarios, y constituye el proceso medular o sustantivo del FAM IE, ya que abarca tanto la construcción y rehabilitación, como la adquisición de equipo y mobiliario. Los productos concretos de este proceso son las obras y la adquisición de equipo y mobiliario, que directamente benefician a la infraestructura educativa del estado.

En cuanto a la suficiencia de recursos, es importante destacar que funcionarios del INIFE BC, en su calidad de principal organismo executor, reportaron que el personal supervisor y el equipo con que cuentan (por ejemplo, vehículos y combustibles) resultan un tanto insuficientes para las labores de supervisión a lo largo y ancho del estado. Esta limitación podría afectar la eficacia y eficiencia del proceso de supervisión, que es crucial para garantizar la calidad de las obras.

Respecto a los sistemas de información y seguimiento, se detectaron áreas de oportunidad significativas. Aunque se utilizan sistemas como el SINVP y el SIPPE para armonizar los registros contables y de avances, los registros que los supervisores del INIFE BC utilizan en la realización de sus funciones son más bien informales, ya que consisten en hojas de cálculo y almacenamientos en la nube personales y no estandarizados. Esta falta de estandarización y formalización en el seguimiento de las obras podría dificultar un monitoreo efectivo y consistente del progreso de los proyectos.

En términos de coordinación, se observa una relación cercana y frecuente entre todos los actores involucrados. Sin embargo, se identificó un área de oportunidad importante: funcionarios del INIFE BC expresaron inconformidad con el hecho de que algunas obras cargadas en el SINVP por la SEBC y la SHBC se actualizan sin su intervención en la aprobación, lo cual ha generado algunos problemas de coordinación a la hora de realizar ajustes en las obras cargadas en dicho sistema en un inicio. Esta situación sugiere la necesidad de mejorar los protocolos de comunicación y actualización de información entre las diferentes instancias involucradas.

En cuanto a la satisfacción de los beneficiarios, el principal mecanismo para evaluarla vendría a ser la recepción de las obras mediante las actas entrega-recepción. Sin embargo, este mecanismo podría no ser suficiente para capturar completamente la satisfacción de los usuarios finales con respecto a la calidad y funcionalidad de las obras y equipamientos realizados.

En resumen, el proceso de producción de bienes y servicios del FAM IE en Baja California, aunque funcional en su operación, presenta desafíos significativos en términos de recursos para supervisión, sistemas de seguimiento y coordinación entre instancias. Abordar estas áreas de mejora, especialmente la implementación de un sistema formal y estandarizado para el seguimiento de las obras, así como la mejora en la coordinación para la actualización de



información en los sistemas existentes, podría contribuir significativamente a la eficacia y transparencia de este proceso crucial del programa.

#### **IV. 6. Distribución y entrega de apoyos<sup>20</sup>**

Según los Términos de Referencia (TdR) de la Unidad de Evaluación del Desempeño, el proceso de distribución se refiere al envío del apoyo desde el punto de origen donde se obtuvo o generó, hasta el punto de destino final con los beneficiarios del programa. Por otra parte, el proceso de entrega de apoyos se conforma por el conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo producidos o generados por el programa.

En el contexto del FAM IE en Baja California, estos procesos involucran principalmente la administración y supervisión de las obras, así como la compra, entrega e instalación de mobiliarios y/o equipos. El proceso de contratación de los ejecutores establece que es responsabilidad de cada contratista hacer llegar todos los insumos necesarios para la construcción del proyecto a ejecutar. Los programas de obra, contenidos en los contratos, constituyen la herramienta principal que permite la supervisión de las obras por parte del INIFE BC. Cuando las obras concluyen, se emite un aviso de terminación de los trabajos, seguido de actas de entrega dirigidas a la SEBC y el pago de finiquitos a los contratistas.

En cuanto al equipamiento, para educación básica y media superior, el mobiliario adquirido se entrega en los almacenes de las delegaciones municipales de la SEBC para su resguardo y posterior distribución por el personal de supervisión asignado a la Dirección de Infraestructura Educativa. Para el nivel superior, los proyectos de equipamiento consideran la entrega directamente en las instalaciones de la institución, incluyendo, cuando aplica, la instalación, prueba del equipo y capacitación para el manejo de equipos especializados. Un ejemplo de esto fue el brazo robótico en la UPBC, visitado durante el trabajo de campo de esta evaluación.

El análisis normativo y de evidencia documental identificó la existencia de actas de entrega-recepción de equipamiento y mobiliario, administradas por la Subdirección de Mantenimiento a la Infraestructura Educativa y la Dirección de Infraestructura Educativa respectivamente. Aunque no es común, pueden surgir retrasos en las entregas debido a diversas razones como el acceso a los puntos de construcción, retrasos por parte de proveedores a los contratistas, condiciones climatológicas, inconformidades con las obras por parte de los planteles (aunque

---

<sup>20</sup> En el contexto de la presente evaluación del FAM-IE, se ha tomado la decisión metodológica de abordar de manera conjunta los procesos VI (Distribución de apoyos) y VII (Entrega de apoyos) del Modelo General de Procesos. Esta decisión se fundamenta en que debido a la naturaleza particular de los apoyos otorgados, que incluyen la construcción, rehabilitación, equipamiento y mobiliario en escuelas. Dada la característica de estos apoyos, donde la distribución y entrega ocurren simultáneamente durante la ejecución y finalización de las obras, se considera que mantenerlos como procesos separados no reflejaría adecuadamente la realidad operativa del FAM-IE. Por lo tanto, la unificación de estos procesos permite un análisis más coherente de cómo el FAM-IE materializa sus apoyos, evitando redundancias en la evaluación y adaptando el Modelo General de Procesos a las particularidades de este fondo.



poco frecuentes), y problemáticas durante el traslado de materiales constructivos a planteles en zonas rurales alejadas, como la Rumorosa.

En la entrega de obra y equipamientos suelen tener lugar actos protocolarios de inauguración o entrega con presencia de autoridades estatales. Al analizar la secuencia de los procesos V “Producción de bienes y servicios”, VI “Distribución de apoyos” y VII “Entrega de apoyos”, encontramos que los cuellos de botella más importantes están asociados a la ejecución de los proyectos, particularmente aquellos de obra, encontrando que el retraso en la llegada de los insumos o en la construcción de cada uno de los componentes del proyecto es lo que determina que se presenten retrasos de acuerdo con el calendario de obra. Entre las prácticas que han desarrollado en el INIFE para paliar estos retrasos encontramos las siguientes:

1. Presencia continua del personal de supervisión, para la revisión de conceptos y volúmenes de obra y reporte de atrasos de manera verbal a contratista.
2. En caso de que el ejecutor no atienda a la solicitud expresa, el supervisor solicita a su coordinación la emisión de un oficio donde se retoman los plazos establecidos en el calendario de obra, el cual además de ser un exhorto para cumplir con lo establecido en el contrato queda como antecedente para los efectos legales en caso de incumplimiento del plazo de entrega.

Este proceso se articula directamente con el anterior de producción de bienes, ya que conlleva la culminación de las obras en los planteles educativos, así como la entrega y, en su caso, instalación del mobiliario y equipo. Esta articulación asegura un buen tránsito de los procesos desde la fase de producción hasta la entrega final a los beneficiarios. En cuanto a los tiempos de ejecución, no se han reportado retrasos significativos en la construcción y entrega de equipos, más allá de los ya mencionados relacionados con el INIFE BC. Sin embargo, es importante destacar que los funcionarios de esta institución han señalado las altas cargas laborales de supervisión de las obras a lo largo del estado, lo que podría potencialmente afectar la eficiencia del proceso. Las entrevistas con los supervisores del INIFE BC, mostraron que algunos de ellos realizan su labor en 3 municipios por ejemplo en uno de los casos de Zona Costa, realiza verificación en Tijuana, Playas de Rosarito y brinda apoyo a Tecate, lo que representa un total de 12 proyectos a supervisar en la extensión territorial antes mencionada.

Los productos tangibles de este proceso que se concatena con los siguientes procesos incluyen principalmente las actas entrega-recepción, tanto para las construcciones o rehabilitaciones como para la entrega de equipos y mobiliario. Estas actas no solo sirven como evidencia de la conclusión del proceso, sino que también funcionan como la principal fuente de información para el monitoreo y seguimiento. En términos de coordinación, se observa una comunicación fluida entre la SEBC y el INIFE BC durante este proceso. La colaboración cercana es crucial para asegurar una transición ordenada desde la fase de construcción hasta la entrega final a los planteles educativos.

Aunque no existen mecanismos específicamente diseñados para medir la satisfacción de los beneficiarios, las actas de entrega-recepción sirven como un indicador indirecto de satisfacción. Estas actas requieren el consentimiento y aprobación de los beneficiarios al

momento de firmar de recibido, lo que proporciona una medida de su conformidad con los bienes y servicios entregados.

En conclusión, los procesos de distribución y entrega de apoyos del FAM IE en Baja California implican una serie de actividades coordinadas entre diferentes instancias, con el INIFE BC como actor principal en la supervisión y entrega de las obras, y la SEBC en la recepción y administración de estas. Estos procesos se caracterizan por una estrecha articulación con el proceso anterior de producción de bienes, una coordinación efectiva entre las instituciones involucradas, y el uso de actas entrega-recepción como herramienta principal de documentación y medición de satisfacción. Aunque cuentan con mecanismos de control y en general se ejecutan sin obstáculos significativos, existen áreas de oportunidad, como las altas cargas laborales del personal de supervisión del INIFE BC, que podrían afectar la eficiencia del proceso. La implementación de mecanismos más formales para evaluar la satisfacción de los beneficiarios podría proporcionar información valiosa para la mejora continua de este proceso crucial en la entrega de infraestructura y equipamiento educativo en el estado.

#### **IV. 7. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos**

Según los TdR de la presente evaluación, este proceso incluye las actividades y mecanismos que permiten al programa conocer cómo se usan o aprovechan los bienes y/o servicios entregados a la población beneficiaria, para que la unidad responsable del programa verifique el cumplimiento de los objetivos. Este proceso involucra las acciones y mecanismos a través de los cuales el programa verifica que los apoyos entregados a la población objetivo se utilizan y funcionan conforme al propósito establecido. De manera recurrente, los actores entrevistados señalaron que no existen desde la SEBC o desde el INIFE BC, acciones o mecanismos que permitan conocer si la infraestructura educativa funciona de acuerdo con el objetivo planteado.

El análisis documental reveló que la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa 079 que corresponde al Ramo 14, define varias labores puntuales a nivel de componente que involucran seguimiento a beneficiarios, es decir, a los planteles educativos. Estas incluyen el seguimiento a la construcción y mejoramiento de espacios educativos en planteles de educación básica, superior y media superior. Por su parte, la MIR del programa 145 (ISEP) que corresponde al Ramo 77, establece labores específicas de seguimiento a nivel de Actividad. Estas comprenden la atención y seguimiento a solicitudes de mantenimiento de centros escolares y edificios administrativos, así como el seguimiento físico-financiero del programa general de obra en educación básica, de la construcción general de obra educativa, y del programa de mantenimiento escolar en las delegaciones municipales.

Se constataron evidencias de mecanismos formales de seguimiento a los apoyos otorgados por el programa 079 del Ramo 14. El documento denominado “*Calendarizado Mensual*” de la Secretaría de Hacienda (SHBC, 2023c) registra puntualmente los compromisos, las unidades de medida, las cantidades y las metas esperadas para cada mes del año. Estos compromisos incluyen el seguimiento a la construcción de edificios públicos del sector educativo, la supervisión del gasto de la obra pública en educación básica y media superior, la dotación de

equipos de aire acondicionado, y el equipamiento de espacios educativos en planteles de diversos niveles.

Asimismo, existen evidencias de seguimiento del ejercicio del gasto del programa, ordenado por categoría programática y presupuesto anualmente autorizado, modificado y devengado trimestralmente. El programa 079 del Ramo 14, cuenta también con evidencia robusta de seguimiento a los avances de las metas y acciones programadas a lo largo del año fiscal. El documento "Avance de Acción al 2023" contiene registros detallados sobre presupuestos autorizados, devengados, diferencias y modificaciones para cada acción del programa, organizados por mes del año calendario. La evidencia da cuenta de que las unidades responsables del programa, como las direcciones de infraestructura de la SEBC y del ISEP, reportan la información de los avances de acciones y presupuestos a la Secretaría de Hacienda de Baja California.

En cuanto al monitoreo, las Guías de operación del Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa (INIFED) establecen que "... los planteles atendidos con recursos del FAM IE y Potenciado, cuyas obras de infraestructura física se hayan apegado a los mecanismos técnicos y administrativos estipulados, recibirán una "Certificación de la Calidad de la INFE" (INFE, 2024). Esta certificación asegura que la infraestructura física educativa cumple con la normatividad técnica y requisitos de calidad, seguridad, funcionalidad, oportunidad, equidad, sustentabilidad, pertinencia, resiliencia, accesibilidad, higiene y oferta suficiente de agua potable para consumo humano.

Finalmente, las guías del INIFED disponen que todas las acciones realizadas en los inmuebles educativos en materia de construcción, equipamiento, mantenimiento, rehabilitación, reforzamiento, reconstrucción y habilitación de la INFE deben registrarse en el Sistema Nacional de Información del INIFED, mediante las Cédulas de Información Técnica (CIT). Esto sugiere la existencia de un sistema integral de monitoreo y evaluación de las obras concluidas, que contribuye al seguimiento efectivo de los apoyos otorgados por el FAM IE en Baja California.

Es importante destacar que este proceso de seguimiento y monitoreo se articula directamente con los procesos anteriores, particularmente con la distribución y entrega de apoyos. Como se ha mencionado, la evidencia documental permitió constatar que los programas ejecutores del FAM IE en la entidad, en el marco de sus MIR, realizan mediciones a nivel de componente que conllevan el seguimiento a los beneficiarios de las obras y del equipo provisto en el proceso anterior. La periodicidad de este proceso se rige principalmente por las diversas herramientas y plazos mediante los cuales se actualiza el avance de indicadores. Algunas de estas herramientas, ya mencionadas, son el "Calendarizado Mensual" y el "Avance de Acción" de la SHBC, que se actualizan en cada año fiscal. Esta estructura temporal permite un seguimiento constante y sistemático de los avances del programa.

Además de las herramientas locales de registro, es importante reiterar que, según las guías del INIFED, las intervenciones sufragadas con recursos del FAM IE deben registrarse en el Sistema Nacional de Información de dicho instituto. Este requisito asegura que existe un

seguimiento a nivel nacional de las obras y apoyos proporcionados por el programa. En cuanto a la coordinación entre las dependencias involucradas en el proceso, no se han detectado problemas significativos entre las entidades locales y federales. Esta aparente fluidez en la coordinación sugiere que el proceso de seguimiento y monitoreo se desarrolla de manera relativamente eficiente. Sin embargo, es importante señalar que, más allá de la certificación de calidad otorgada por el INIFED, no se detectaron mecanismos específicos para medir la satisfacción de los beneficiarios con respecto al proceso de seguimiento y monitoreo. Como se ha mencionado anteriormente, la satisfacción se constata indirectamente mediante las actas de entrega-recepción, pero esto podría no ser suficiente para capturar la experiencia completa de los beneficiarios con el programa a lo largo del tiempo.

En conclusión, aunque el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos del FAM IE en Baja California cuenta con herramientas y mecanismos establecidos tanto a nivel local como federal, existen áreas de oportunidad para mejorar. La implementación de mecanismos más directos para evaluar la satisfacción de los beneficiarios con el proceso de seguimiento, así como la posible integración de los diversos sistemas de información utilizados, podrían fortalecer significativamente este proceso y proporcionar una visión más completa del impacto y la efectividad del programa a largo plazo.

#### IV. 8. Monitoreo y evaluación

Según los Términos de Referencia (TdR) de la Unidad de Evaluación del Desempeño, mediante este proceso el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores y metas, para verificar que los diferentes procesos se ejecuten según lo planeado.

La evidencia documental proporcionada por la Dirección de Planeación y Evaluación de la SHBC permitió detectar la existencia de 28 indicadores vigentes, validados durante el 2023. Estos indicadores, si bien similares, varían en función del nivel educativo al que se refieren. Por ejemplo, la relación de indicadores del FAM Básico y de Media Superior presenta 11 indicadores para nivel educativo básico, mientras que 16 indicadores para los niveles Medio Superior y superior.

El siguiente cuadro resume los 28 indicadores, así como sus principales características de nivel, frecuencia de medición y tipo:

*Cuadro 5 Indicadores del FAM Infraestructura Educativa Básica, Media Superior y Superior*

#	Indicador	Programa	Nivel	Frecuencia de Medición	Tipo
1	Porcentaje de alumnos de educación básica que se encuentra en planteles educativos públicos que fueron mejorados en sus condiciones de infraestructura física educativa	FAM Infraestructura Educativa Básica	Fin	Anual	Estratégico
2	Porcentaje de planteles educativos públicos de tipo básico que cuentan con condiciones adecuadas de infraestructura, atendidos en su infraestructura con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples	FAM Infraestructura Educativa Básica	Propósito	Anual	Eficacia

#	Indicador	Programa	Nivel	Frecuencia de Medición	Tipo
3	Porcentaje de planteles educativos públicos de tipo básico que cuentan con condiciones adecuadas de infraestructura, atendidos con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples potenciado	FAM Infraestructura Educativa Básica	Propósito	Anual	Eficacia
4	Porcentaje de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos integrales de infraestructura en el Fondo de Aportaciones Múltiples potenciado	FAM Infraestructura Educativa Básica	Componente	Trimestral	Gestión
5	Porcentaje de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos concluidos en la categoría de equipamiento	FAM Infraestructura Educativa Básica	Componente	Trimestral	Gestión
6	Porcentaje de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos concluidos en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento	FAM Infraestructura Educativa Básica	Componente	Trimestral	Gestión
7	Porcentaje de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos concluidos en la categoría de construcción	FAM Infraestructura Educativa Básica	Componente	Trimestral	Gestión
8	Porcentaje de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos en proceso de ejecución en la categoría de equipamiento	FAM Infraestructura Educativa Básica	Actividad	Trimestral	Gestión
9	Porcentaje de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos Integrales de infraestructura física en proceso de ejecución a través del Fondo de Aportaciones Múltiples potenciado	FAM Infraestructura Educativa Básica	Actividad	Trimestral	Gestión
10	Porcentaje de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos en proceso de ejecución en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento	FAM Infraestructura Educativa Básica	Actividad	Trimestral	Gestión
11	Porcentaje de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos en proceso de ejecución en la categoría de construcción	FAM Infraestructura Educativa Básica	Actividad	Trimestral	Gestión
12	Tasa de variación de la matrícula de escuelas de educación media superior	FAM Infraestructura Educativa Media Superior y Superior	Propósito	Anual	Estratégico
13	Porcentaje de escuelas de educación superior que incrementan su matrícula	FAM Infraestructura Educativa Media Superior y Superior	Propósito	Anual	Estratégico
14	Porcentaje de escuelas de educación media superior atendidos con proyectos de equipamiento con recursos del FAM en el estado.	FAM Infraestructura Educativa Media Superior y Superior	Componente	Anual	Estratégico
15	Porcentaje de escuelas de educación superior atendidos con proyectos de construcción con recursos del FAM, durante un año, en el estado.	FAM Infraestructura Educativa Media Superior y Superior	Componente	Anual	Estratégico
16	Porcentaje de escuelas de educación media superior atendidos con proyectos de rehabilitación y/o mantenimiento con recursos del FAM en el estado.	FAM Infraestructura Educativa Media Superior y Superior	Componente	Anual	Estratégico
17	Porcentaje de planteles y/o campus de educación superior atendidos con proyectos de rehabilitación y/o mantenimiento con recursos del FAM, durante un año, en el estado.	FAM Infraestructura Educativa Media Superior y Superior	Componente	Anual	Estratégico
18	Porcentaje de escuelas de educación media superior atendidos con proyectos de construcción con recursos del FAM en el estado.	FAM Infraestructura Educativa Media Superior y Superior	Componente	Anual	Estratégico
19	Porcentaje de escuelas de educación superior atendidos con proyectos de equipamiento con recursos del FAM, durante un año, en el estado.	FAM Infraestructura Educativa Media Superior y Superior	Componente	Anual	Estratégico
20	Porcentaje de proyectos aprobados de instituciones de educación media superior en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento para ser financiados	FAM Infraestructura Educativa Media Superior y Superior	Actividad	Anual	Gestión

#	Indicador	Programa	Nivel	Frecuencia de Medición	Tipo
	por el FAM Infraestructura Educativa durante el ejercicio de un año escolar				
21	Porcentaje de proyectos aprobados de instituciones de educación superior en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa	FAM Infraestructura Educativa Media Superior y Superior	Actividad	Anual	Gestión
22	Porcentaje de proyectos aprobados de instituciones de educación media superior en la categoría de equipamiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa durante el ejercicio de un año escolar	FAM Infraestructura Educativa Media Superior y Superior	Actividad	Anual	Gestión
23	Porcentaje de proyectos aprobados de instituciones de educación media superior en la categoría de construcción para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa durante el ejercicio de un año escolar	FAM Infraestructura Educativa Media Superior y Superior	Actividad	Anual	Gestión
24	Porcentaje de proyectos aprobados de instituciones de educación superior en la categoría de equipamiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa	FAM Infraestructura Educativa Media Superior y Superior	Actividad	Anual	Gestión
25	Porcentaje de proyectos aprobados de instituciones de educación superior en la categoría de construcción para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa	FAM Infraestructura Educativa Media Superior y Superior	Actividad	Anual	Gestión
26	Porcentaje de informes trimestrales sobre el ejercicio del FAM para escuelas de educación superior entregados en tiempo y forma	FAM Infraestructura Educativa Media Superior y Superior	Actividad	Trimestral	Gestión
27	Porcentaje de escuelas de educación superior que reciben los recursos del FAM en tiempo y forma	FAM Infraestructura Educativa Media Superior y Superior	Actividad	Trimestral	Gestión
28	Porcentaje de recursos radicados a los Institutos Locales de Infraestructura (ILIFE'S), para el Fondo de Aportaciones Múltiples de Educación Media Superior	FAM Infraestructura Educativa Media Superior y Superior	Actividad	Trimestral	Gestión

Fuente: Relación de Indicadores FAM Básica, Media Superior y Superior (SHBC, 2023), e Informe sobre el Ejercicio y Destino del Gasto 2023 (SHBC, 2023).

Por otra parte, a partir de la información proporcionada por la Dirección de Planeación de la SHBC, relativa a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) emanados de la Evaluación Específicas del desempeño para los ejercicios fiscales 2021 y la Evaluación de Diseño del 2022 del programa 079, resulta posible destacar aspectos detectados en esta evaluación que continúan vigentes o pendientes de atender. En el caso de la evaluación al ejercicio 2022, se desprende que uno de los compromisos de mejora era *"solicitar la modificación de las metas de indicadores de los programas con la finalidad de que sean congruentes y reales"*. En este sentido, se recomienda homologar las metas relacionadas con la población objetivo. Específicamente, se sugiere que estas metas se refieran al número de planteles como aspecto definitorio del indicador, en lugar del número de estudiantes, por las razones ya explicadas en esta sección del informe.

Este proceso de monitoreo y evaluación se articula directamente con los procesos anteriores, utilizando como insumos principales los 28 indicadores de los programas locales ejecutores de recursos del FAM IE mencionados anteriormente. Estos indicadores abarcan diversos aspectos del programa, desde el nivel de fin hasta las actividades específicas, proporcionando una visión integral del desempeño del FAM IE en Baja California. La periodicidad de medición



de estos indicadores es principalmente trimestral y anual, lo que permite un seguimiento continuo y sistemático del programa. Esta estructura temporal facilita la detección oportuna de desviaciones y la implementación de medidas correctivas cuando sea necesario. Los principales productos de este proceso son las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) actualizadas. Estas MIR no solo sirven como herramientas de monitoreo, sino que también proporcionan insumos valiosos para futuras evaluaciones y para la toma de decisiones en la gestión del programa.

En cuanto a la coordinación entre los diferentes actores involucrados, no se han detectado problemas significativos. La Secretaría de Hacienda de Baja California (SHBC) juega un papel central en este proceso, concentrando los insumos de información sobre avances de indicadores proporcionados por las demás dependencias participantes en el Fondo. Esta centralización de la información facilita un monitoreo coherente y uniforme del programa.

Es importante destacar que los principales mecanismos para incorporar las lecciones aprendidas de las evaluaciones periódicas son los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). Como se mencionó anteriormente, uno de los compromisos de mejora derivados de evaluaciones anteriores fue "solicitar la modificación de las metas de indicadores de los programas con la finalidad de que sean congruentes y reales". En este sentido, se mantiene la recomendación de homologar las metas relacionadas con la población objetivo, sugiriendo que estas se refieran al número de planteles como aspecto definitorio del indicador, en lugar del número de estudiantes.

En conclusión, el proceso de monitoreo y evaluación del FAM IE en Baja California cuenta con un sistema robusto de indicadores y mecanismos de seguimiento. Sin embargo, existen oportunidades de mejora, particularmente en la definición y homologación de las metas de los indicadores. La implementación efectiva de los ASM y la continua refinación de los indicadores y sus metas podrían fortalecer significativamente este proceso, contribuyendo a una gestión más eficaz y orientada a resultados del FAM IE en la entidad.

#### **IV. 9. Contraloría social y satisfacción de usuarios**

Según los Términos de Referencia (TdR) de la Unidad de Evaluación del Desempeño, este proceso permite a los beneficiarios realizar quejas o denuncias del programa. La Evaluación de Diseño del Programa 079 de 2023 identificó como una fortaleza que la Dependencia responsable de operar el programa tiene habilitados procedimientos para recibir solicitudes de transparencia. Sin embargo, no se especifica si se refiere a la SEBC o al ISEP. Por otra parte, la misma evaluación advirtió que no se observa que las entidades responsables del programa promuevan activamente la participación ciudadana.

Las guías del INIFED establecen que, de conformidad con la Ley General de Educación (Art. 106), se emitirán lineamientos de operación para los Comités Escolares de Administración Participativa. El objetivo de estos comités es fomentar la participación social en el fortalecimiento y mejora de los espacios educativos, buscando la dignificación de los planteles educativos y la paulatina superación de las desigualdades entre las escuelas del país. Este



marco normativo sentó las bases para que, en el contexto de la presente evaluación, se constatará en campo el estado de dichos comités en Baja California y su grado y tipo de involucramiento con los recursos del FAM IE.

Sin embargo, según información proporcionada por funcionarios del INIFE BC, existe una distinción importante en cuanto a los mecanismos de contraloría social dependiendo del origen de los recursos. En las obras financiadas con recursos estatales, no existen contralorías sociales como tales. En su lugar, se llevan a cabo revisiones por parte de la Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública de Baja California y de la Auditoría Estatal. Por otro lado, en las obras financiadas con recursos federales, específicamente aquellas del FAM-Potenciado, sí se implementan contralorías sociales.

Esta diferenciación en los mecanismos de control y participación ciudadana entre las obras financiadas con recursos estatales y federales plantea interrogantes sobre la uniformidad y efectividad de los procesos de contraloría social y satisfacción de usuarios en el contexto del FAM IE en Baja California. Además, sugiere la necesidad de una evaluación más profunda sobre cómo estas diferencias pueden afectar la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en el programa, así como la posible necesidad de armonizar los procesos de contraloría social entre las distintas fuentes de financiamiento para garantizar una supervisión y participación ciudadana consistente en todas las obras de infraestructura educativa del estado.

De acuerdo con los funcionarios de la SEBC y e INIFE que participaron en las entrevistas durante el trabajo de campo, en obras ejecutadas con los recursos del FAM IE, es decir en los proyectos que son propuestos, administrados y ejecutados por la entidad, no se establecen unidades de contraloría social. Durante el ejercicio 2023, la Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública de Baja California realizó un ejercicio donde buscó establecer estas unidades organizadas en las obras del FAM IE, sin embargo, esto generó algunos de problemas entre la sociedad y la SEBC ya que como se mencionó en el proceso de planeación, las obras programadas para el arranque de ejercicio pueden cambiar de acuerdo con la priorización.

En este mismo sentido, durante la visita del equipo evaluador a la UPBC en el mes de agosto de 2024, se señaló que entre abril y mayo se recibió la visita de la Secretaría de Honestidad, en dicha visita solicitaron formar el comité ciudadano correspondiente al proyecto de equipamiento de las carreras de ingeniería, brindando en ese momento una breve plática informativa sobre la importancia de estas unidades de vigilancia ciudadana así como la entrega de un tríptico a las autoridades escolares y como parte de ese ejercicio se conformó el comité con profesores y administrativos del plantel. Por otro lado, en el caso de los proyectos que corresponden al FAM-Potenciado el establecimiento de los comités de contraloría social son requisito indispensable de la ejecución del proyecto, esto de acuerdo con las disposiciones dadas por el INIFED al INIFE BC, por lo que cada expediente de proyecto se acompaña de las actas de conformación de comité con los formatos establecidos por este organismo federal.

Por último, en cuanto a los mecanismos para conocer la satisfacción del usuario, de manera formal y establecida no se encontró evidencia sobre la existencia de algún mecanismo de valoración al respecto. Sin embargo, en la oficina del INIFE de la zona costa que atiende los municipios de Tecate, Tijuana y Rosarito, el titular de la oficina y la coordinadora de supervisión han establecido un breve cuestionario de satisfacción que levantan al momento de la entrega por parte del INIFE a la SEBC, el cual se puede consultar en el **Anexo A**. Este instrumento breve podría ser respondido por la autoridad escolar, en este caso el director o encargado de cada institución educativa. En cuanto a la rendición de cuentas, es importante destacar que, durante las visitas a las obras ejecutadas en 2023, se encontró evidencia física de identificadores que mostraban el nombre del proyecto y el origen de los recursos. Esta información se exhibía en gran formato a la entrada de los planteles beneficiados.

Es importante destacar que la naturaleza de este proceso parece ser más reactiva que proactiva. De manera análoga a cómo ocurren las solicitudes de apoyos por parte de los planteles, la evidencia analizada en esta evaluación sugiere que las quejas o denuncias que puedan surgir, que por lo demás no fueron detectadas como un problema considerable, operarían "por demanda", es decir, de manera más bien casuística. Esta característica del proceso implica que no existe una estructura temporal definida ni una asignación específica de recursos para su operación.

Dada esta naturaleza caso por caso, no es posible determinar con precisión cómo son los tiempos y/o recursos involucrados en este proceso. Asimismo, no existen "productos" concretos de atención a tales casos, sino que simplemente ocurriría que las dependencias involucradas, en la medida de sus atribuciones, conocerían de cada caso determinado. Más allá de las atribuciones existentes para atender casos que surgieran, no existen sistemas concretos para este proceso. Esta falta de sistematización podría dificultar el seguimiento y la evaluación de la eficacia del proceso de contraloría social y satisfacción de usuarios.

Dada la prácticamente nula incidencia de quejas de beneficiarios, no es posible brindar una valoración de la coordinación entre dependencias en este proceso. Asimismo, no se cuenta con mecanismos establecidos para incorporar los resultados de la contraloría social y la satisfacción de usuarios en la mejora del programa. En conclusión, el proceso de contraloría social y satisfacción de usuarios del FAM IE en Baja California presenta características particulares que lo distinguen de los procesos más estructurados del programa. Su naturaleza reactiva y la falta de sistematización sugieren que podría haber oportunidades de mejora en términos de establecer mecanismos más proactivos para fomentar la participación ciudadana y medir la satisfacción de los usuarios.

La implementación de sistemas más formales para recibir y procesar retroalimentación de los beneficiarios, así como la creación de mecanismos para incorporar esta información en la mejora continua del programa, podrían fortalecer significativamente estos procesos. Además, la armonización de los procesos de contraloría social entre las distintas fuentes de financiamiento (estatal y federal) podría contribuir a una supervisión y participación ciudadana más consistente en todas las obras de infraestructura educativa del estado.



## **V. Hallazgos y resultados**

En esta sección se presenta una valoración global de la operación del Fondo, de acuerdo con los alcances definidos para la evaluación. Esta valoración se basa en hallazgos sustentados en la información derivada del análisis de gabinete y del trabajo de campo, en el marco del presente estudio de caso. Los hallazgos que a continuación se presentan no están necesariamente vinculados a un proceso en particular, sino que en la mayoría de los casos atañen a diversos procesos que en conjunto intervienen en la operación y cumplimiento de los objetivos del FAM IE.

Asimismo, esta sección profundiza en los principales problemas presentes en la normatividad, los diversos cuellos de botella identificados, las áreas de oportunidad, así como las buenas prácticas que actualmente se realizan en la operación del Fondo. Asimismo, se indican las amenazas y fortalezas externas del Fondo identificadas en la evaluación, con la finalidad de ponerlas a consideración de los responsables del mismo. Todo lo anterior tiene como objetivo sustentar y elaborar propuestas y recomendaciones para mejorar la gestión.

### **V.1. Incertidumbre en las proyecciones presupuestales anuales del FAM IE1 resultan en retrasos operativos**

Una de las áreas de oportunidad más significativas identificadas en la operación del FAM IE en Baja California es la falta de certidumbre respecto a las asignaciones anuales que recibirá el Gobierno del Estado. Estas asignaciones, publicadas en el PEF, típicamente se dan a conocer a más tardar el 31 de enero del ejercicio fiscal en curso. Este calendario federal genera un desfase que impacta negativamente tanto las proyecciones de ingresos como el arranque del conjunto de procesos operativos del fondo a nivel estatal. La SHBC y la SEBC han señalado que este retraso en la información presupuestal dificulta la planeación efectiva y la programación oportuna de las obras y acciones del FAM IE. Como estrategia de mitigación, las instituciones locales operan bajo supuestos de similitud presupuestal con años anteriores. Sin embargo, esta práctica, aunque necesaria, no elimina completamente la incertidumbre y puede llevar a ajustes posteriores en la planificación cuando se conocen las cifras reales.

Este escenario de incertidumbre afecta particularmente al proceso de planeación, dificultando la definición precisa de metas y la selección anticipada de beneficiarios. Además, puede generar retrasos en cascada que impactan los procesos subsecuentes, como la producción de bienes y servicios, y la distribución y entrega de apoyos. Por ejemplo, la definición tardía de los PGO puede retrasar el proceso de compra y adjudicación de los proyectos, procedimiento que en sí mismo sigue una serie de pasos y el inicio de las labores de supervisión por parte del INIFE BC. Aunque esta situación es común a la calendarización del presupuesto federalizado en general, representa un área de oportunidad significativa para mejorar la eficiencia y eficacia en la implementación del FAM IE en Baja California. Este hallazgo implicaría la necesidad de explorar mecanismos de coordinación más estrechos y oportunos entre las autoridades federales y estatales, tales como mesas de trabajo y de

diagnóstico más frecuentes para anticipar de manera más precisa los montos asignados, así como desarrollar herramientas de planeación más flexibles que el actual SINVP que permitan adaptarse rápidamente a los cambios presupuestales una vez que se conocen las cifras definitivas.

## **V.2. Retrasos operativos por discrepancias en programas generales de obra**

El INIFE ha identificado una significativa área de oportunidad en relación con los tiempos de definición de los PGO por parte de la SEBC. Estos documentos son fundamentales para iniciar el proceso de compra y adjudicación de los proyectos. Sin embargo, la elaboración anticipada de los PGO, varios meses antes del inicio de las obras, frecuentemente resulta en cambios y adecuaciones posteriores. Dado que el INIFE desarrolla un catálogo de conceptos constructivos (materiales, volúmenes, insumos, precios unitarios, etc.) para las aprobaciones y contrataciones de obra, esto puede generar discrepancias entre el PGO centralizado de la SEBC y las condiciones reales que el INIFE encuentra en los planteles. Esto resulta en frecuentes redefiniciones de proyectos in situ, evidenciando un desfase entre las solicitudes de los planteles, su recepción por la SEBC, y la ejecución real.

Adicionalmente, la transferencia de recursos al INIFE basada en estimaciones de avance puede crear cuellos de botella. Situaciones como el agotamiento de materiales constructivos pueden causar demoras significativas en las obras. Este hallazgo destaca la necesidad de mejorar la coordinación entre la SEBC y el INIFE, así como de implementar mecanismos más ágiles para actualizar los PGO, pudiendo comenzar por tenerlos cargados en una plataforma digital que permita actualizar los estados de avance, así como ejecutar modificaciones. También podría resultar positivo establecer un proceso de revisión conjunta SEBC-INIFE de los PGO antes de su finalización e implementar un sistema de actualización continua que permita ajustes más rápidos y eficientes. Asimismo, es crucial desarrollar un mecanismo de comunicación más efectivo entre los planteles, la SEBC y el INIFE para reducir discrepancias y la identificación de economías para su redistribución en nuevos proyectos de inversión.

La implementación de un sistema de gestión de proyectos que permita un seguimiento en tiempo real de los cambios y necesidades podría resultar beneficiosa. También resultó notorio que el proceso de transferencia de recursos al INIFE no permite flexibilidad ante imprevistos en la ejecución de obras. En conjunto, esta situación, de atenderse, podría contribuir a reducir significativamente los retrasos operativos y mejorar la eficiencia en la implementación del FAM IE en Baja California.

## **V.3. Discrepancias financieras por retrasos operativos**

Este hallazgo revela un problema recurrente en la gestión financiera del FAM IE en Baja California, específicamente en la adquisición de equipo y mobiliario. Los informantes de la evaluación señalaron discrepancias significativas entre las cotizaciones iniciales y los precios finales de compra, causadas por el extenso periodo que transcurre entre estos dos momentos del proceso. El desfase temporal entre la obtención de cotizaciones y la realización efectiva

de las compras, que puede extenderse de noviembre a febrero o marzo del siguiente año, representa un área de oportunidad crítica para la optimización de recursos. Esta situación no solo afecta la planificación presupuestaria, sino que también puede resultar en una reducción de los fondos asignados, potencialmente limitando la cantidad o calidad de los bienes que pueden adquirirse.

Para atender esta situación, se requeriría implementar estrategias que reduzcan el tiempo entre la cotización y la compra. Estas podrían incluir la adopción de mecanismos de actualización automática de precios en los contratos, o la negociación de acuerdos marco con proveedores que mantengan precios estables por periodos más largos. Además, se podría explorar la posibilidad de realizar compras anticipadas cuando sea factible, aprovechando economías de escala y reduciendo el impacto de la inflación. La atención de este hallazgo no solo mejoraría la eficiencia en el uso de los recursos del FAM IE, sino que también podría resultar en una mayor capacidad para satisfacer las necesidades de infraestructura y equipamiento de los planteles educativos en Baja California, optimizando el impacto del fondo en la calidad educativa del estado.

#### **V.4. Insuficiencias presupuestales para fines operativos pueden comprometer la óptima realización de algunos de los procesos del programa**

Una problemática crítica en la operación del FAM IE en Baja California, se centra en las limitaciones presupuestales que enfrenta el INIFE para llevar a cabo sus funciones de supervisión y seguimiento. Los informantes del INIFE señalaron carencias significativas en recursos humanos y materiales, que afectan directamente la calidad y eficiencia de la supervisión de obras financiadas por el fondo. Por ejemplo, según refirieron diferentes informantes, la plantilla actual del INIFE BC, de aproximadamente 37 empleados resulta insuficiente para cubrir las necesidades de supervisión en todo el estado. Lo anterior se agrava aún más debido a la falta de vehículos adecuados y suficientes para realizar las labores de campo. Ante esta situación, trascendió que los funcionarios frecuentemente se ven obligados a utilizar sus vehículos personales para fines laborales, situación que se complica aún más por la insuficiencia de viáticos para cubrir gastos de combustible. El riesgo que conlleva esta situación de limitaciones presupuestales es que no solo se afecte la logística de las supervisiones, sino la calidad del trabajo realizado en la calidad de las obras. A este respecto, los informantes señalaron que las bajas remuneraciones, combinadas con la sobrecarga laboral debido al personal limitado, pueden comprometer la efectividad y la calidad de la supervisión de las obras financiadas por el FAM IE.

Para abordar esta situación, se recomienda realizar una revisión exhaustiva de las necesidades operativas del INIFE en relación con sus responsabilidades en el FAM IE, a fin de, en primer lugar, dimensionar y poder ajustar posteriormente los recursos y materiales que garanticen una operación más eficiente. En segundo término, dicha revisión permitiría valorar el beneficio de dictaminar un manual de operación propio para la atención de los proyectos del FAM IE. Esto debería incluir una evaluación de la plantilla de personal requerida, así como de

los recursos materiales necesarios para una supervisión eficiente. Asimismo, es crucial explorar opciones para incrementar el presupuesto operativo del INIFE, ya sea mediante una reasignación de recursos dentro del FAM IE o buscando fuentes complementarias de financiamiento. La atención a este hallazgo resulta fundamental para garantizar la correcta implementación y seguimiento de las obras financiadas por el FAM IE, lo que a su vez impactará positivamente en la calidad de la infraestructura educativa en Baja California.

#### **V.5. Falta de sincronización en procedimientos de aprobación de obras**

Este hallazgo revela una problemática significativa en la coordinación interinstitucional para la aprobación y ejecución de obras del FAM IE en Baja California. La falta de sincronización en los procesos de aprobación entre la SEBC, la SHBC y el INIFE genera retrasos y confusiones que afectan la eficacia del programa, esto según informantes de esta última institución. El proceso actual, donde la SEBC carga obras en el SINVP sin una validación oportuna por parte de la SHBC, crea un vacío de información y directrices claras para el INIFE BC. Esta situación no solo retrasa el inicio de las obras, sino que también puede resultar en un sobregiro de las metas establecidas para el INIFE, comprometiendo la planificación y ejecución eficiente de los proyectos.

#### **V.6. Necesidad de priorizar la selección de obras en zonas rurales**

Este hallazgo pone de manifiesto un desafío importante en la distribución equitativa de los recursos del FAM IE en Baja California, particularmente en lo que respecta a la atención de planteles en zonas rurales o alejadas. Algunos informantes de nivel medio superior coincidieron en señalar que el criterio predominante para la selección de obras beneficiadas por el fondo se basa principalmente en el número potencial de alumnos y familias beneficiarias. Si bien este enfoque busca maximizar el impacto de los recursos al beneficiar al mayor número posible de estudiantes, tiene como consecuencia no intencionada la posible exclusión de planteles en zonas rurales. Estos planteles, debido a su ubicación geográfica, suelen tener una matrícula menor, lo que los coloca en desventaja bajo el criterio actual de selección.

Esta situación podría exacerbar las desigualdades existentes entre las zonas urbanas y rurales en términos de infraestructura educativa, contraviniendo el principio de equidad que debe regir la distribución de los recursos educativos; además, no considera las necesidades específicas de infraestructura que pueden tener los planteles en zonas rurales.

#### **V.7. Carencia de un sistema formal de seguimiento a las obras**

Este hallazgo revela una deficiencia en el proceso de supervisión y monitoreo de las obras financiadas por el FAM IE. Se identificó que no existe un sistema formal y estandarizado para el seguimiento de las obras en ejecución. En su lugar, se utilizan métodos informales como evidencia fotográfica almacenada en una nube (Drive) interna y hojas de cálculo para registrar los avances físicos y financieros.



Esta situación conlleva varios riesgos para la eficacia y transparencia de la aplicación del fondo. Por ejemplo, dificulta el monitoreo efectivo del progreso de las obras, la detección temprana de problemas o retrasos, y la generación de informes consistentes y precisos sobre el avance del programa. Para atender esta situación, además de desarrollar e implementar un sistema formal de seguimiento de obras que permita un monitoreo en tiempo real, genere reportes estandarizados y facilite la comunicación entre todas las partes involucradas. La implementación de dicho sistema no solo mejoraría la eficiencia en la ejecución de las obras, sino que también fortalecería la transparencia y la rendición de cuentas en la implementación del fondo en la entidad.

#### **V.8. Discrepancias de sincronización en los procedimientos para la selección de proyectos financiados con los recursos del FAM Superior y los procedimientos de construcción y adquisición a nivel estatal**

Considerando que los proyectos a financiar con los recursos del FAM en el nivel de educación superior, son resultado de un procedimiento a cargo de la SEP, los hallazgos encontrados mostraron que las autoridades de las distintas Instituciones de Educación Superior (IES) no necesariamente conocen los procedimientos a seguir en cuando a construcción y adquisición acorde con la normatividad estatal.

Las entrevistas con los distintos informantes de la SEBC e INIFE, mencionaron que son las instituciones de educación superior quienes realizan la proyección del catálogo de requerimiento para el desarrollo de los proyectos a financiar con los recursos del Fondo, mismos que son enviados a la DGESEU en el nivel Federal, esta dirección realiza la selección de los proyectos a financiar, sin embargo, dado que el catálogo de conceptos no necesariamente es elaborado por personal con el perfil técnico adecuado resulta en discrepancias en cuanto a lo programado, las necesidades reales y la proyección de costos para la ejecución de la obra y/o la adquisición de mobiliario.

Resultado de este desconocimiento de los procedimientos, por parte de las instituciones de educación superior en cuanto a los procesos a cargo del gobierno estatal, luego de que las IES reciben vía oficio la notificación de aprobación por parte de las autoridades federales, no necesariamente se acercan de manera inmediata a la Dirección de Construcción de la SEBC, para el inicio de los procesos y procedimientos en el nivel estatal. Para abordar esa situación, los actores entrevistados señalaron que podría desarrollarse mecanismos de capacitación y comunicación coordinados desde la SEBC y la SHBC, que brinde a las IES en el estado, los procedimientos, mecanismos y herramientas a utilizar para la gestión de los proyectos ante el nivel federal y lo correspondiente en el nivel estatal. La sección de recomendaciones profundiza más en las características de tales mecanismos.

#### **V.9. La centralización del proceso de compras de equipo y mobiliario a través de unidades administrativas externas al FAM IE puede resultar en retrasos operativos**

Este hallazgo revela una problemática significativa en la adquisición de equipo y mobiliario para los proyectos financiados por el FAM IE en la entidad. El proceso de compras consolidadas, gestionado por la Oficialía Mayor del Estado, si bien busca optimizar recursos estatales, puede generar retrasos operativos importantes que afectan la implementación oportuna de los proyectos del Fondo. Lo anterior debido a que la centralización de las compras en una unidad administrativa externa a las entidades directamente involucradas en la operación del FAM IE (como la SEBC y el INIFE) puede resultar en una desconexión entre las necesidades específicas y urgentes de los proyectos y los tiempos y procesos administrativos de la Oficialía Mayor, traduciéndose en demoras esenciales para la conclusión de los proyectos de infraestructura educativa. Esta situación da cuenta de la necesidad de valorar la modificación de la normatividad que rige los procesos de adquisición para el FAM IE, a fin de que los procesos de compras del equipo y mobiliario que sean sufragados con recursos del Fondo puedan administrarse desde una de las unidades centrales de las dependencias educativas.

### **5.1 Principales problemas detectados en la normatividad**

En esta sección se identifican las situaciones en las que la normatividad genera complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del Fondo. A partir de este análisis, se presentan recomendaciones de modificación a la normatividad aplicable al Fondo, considerando las restricciones prácticas existentes para su implementación, así como los efectos potenciales de ser implementada. Los resultados de este análisis se describen de manera extendida en el **Anexo 10 "Propuesta de modificación a la normatividad"**.

#### **a. Rigidez en la modificación de los Programas Generales de Obra (PGO)**

La elaboración anticipada de los PGO y la dificultad para modificarlos sugieren una falta de flexibilidad en la normatividad que rige estos programas. En concreto, el procedimiento "*Integración del Programa General de Obra*", de la Dirección de Infraestructura Educativa de la SEBC, no prevé un sub-procedimiento que permita realizar, de manera clara, cualquier modificación a alguna de las instancias involucradas.

#### **b. Ausencia de mecanismos normativos para actualización de precios de equipo y mobiliario**

En el marco de la presente evaluación no se detectaron documentos normativos que prevean disposiciones que permitan ajustar a las instancias ejecutoras, los precios entre el momento de la cotización y la compra efectiva, lo que genera las discrepancias financieras ya referidas en los hallazgos. Dado que esta situación se hace patente más bien en los procesos de adquisición de bienes, como son el equipo y el mobiliario, un curso de acción viable involucraría agregar la previsión en los reglamentos, lineamientos y otros documentos normativos del INIFE BC y de la Oficialía Mayor del Estado, la cual actualmente opera un programa de obras consolidadas.

### **c. Falta de normatividad clara para la coordinación interinstitucional**

En el marco de la presente evaluación no se detectaron documentos normativos que prevean reglas claras que definan los procesos de validación y comunicación entre la SEBC, SHBC e INIFE en la aprobación de obras a través del SINVP. Esto requeriría la expedición de lineamientos claros que normen de mejor manera lo relacionado al empleo de los sistemas de información que se usan en varios de los procesos del FAM IE.

## **5.2 Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas**

En esta sección se identifican y describen las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas del Fondo, basándose en la información derivada del análisis de su operación y los puntos de vista de los actores clave involucrados. Se examinan las áreas de oportunidad, entendidas como aspectos mejorables en el diseño, implementación, gestión y resultados del Fondo, que potencialmente obstaculizan el logro de sus objetivos.

Asimismo, se analizan los cuellos de botella, identificando prácticas, procedimientos, actividades o trámites que impiden el flujo eficiente de los procesos, detallando sus causas (internas o externas) y consecuencias en el cumplimiento de metas, así como su naturaleza (normativa u operativa). Adicionalmente, se destacan las buenas prácticas, definidas como iniciativas innovadoras y sostenibles que fortalecen la capacidad operativa del Fondo, evaluando su potencial de replicación en otras áreas o entidades.

Este análisis se presenta de manera estructurada en subapartados, ofreciendo una visión integral de los factores que influyen en la eficacia del Fondo, y se complementa con información detallada en el **Anexo 11**. Identificación de cuellos de botella y buenas prácticas.

### **Áreas de oportunidad**

#### **I. Mejorar la planeación y proyección presupuestal**

Existe la oportunidad de desarrollar mecanismos más eficientes, tales como ejercicios presupuestales a mediano y largo plazo; protocolos de comunicación interinstitucional más recurrentes, y/o fondos específicos para contingencias, a fin de manejar la incertidumbre presupuestal y mejorar la coordinación entre las autoridades federales y estatales. Si bien esta área excede el control de las instancias ejecutoras en el orden estatal, por implicar más bien a la SHCP y al Presupuesto de Egresos de la Federación, su atención conllevaría una mejora sustantiva.

**II. Actualización y flexibilización de los Programas Generales de Obra (PGO)** Se podría implementar un procedimiento más ágil que el vigente que es operado por la Dirección de Infraestructura Educativa de la SEBC, con el fin de realizar ajustes de manera rápida y eficiente, facilitando una mayor adaptabilidad ante cambios en los proyectos y mejorando la capacidad de respuesta ante imprevistos.

#### **III. Optimización de los procesos de adquisición**

Se presenta como un área clave para mejorar los mecanismos de compra, con el objetivo de reducir las discrepancias entre las cotizaciones iniciales y los precios finales. Al lograr una mayor alineación entre ambas, se incrementaría la eficiencia en el uso de los recursos, tanto en términos de los precios finales que se pagan, como por eficiencias operativas al evitar la necesidad de cotizar nuevamente o realizar ajustes.

#### **IV. Fortalecimiento de la capacidad operativa del INIFE**

Podría optimizarse, ya sea a partir de aumentar o bien reajustar gasto a partidas que fortalezcan directamente la operación sustantiva del personal y el equipamiento con que cuentan, con el fin de optimizar la supervisión de las obras, garantizando que los proyectos se ejecuten conforme a los estándares establecidos y dentro de los plazos previstos.

#### **V. Mejora en la coordinación interinstitucional**

Existe la oportunidad de establecer mecanismos más efectivos de comunicación y coordinación entre la SEBC, SHBC e INIFE, con el fin de facilitar la ejecución de proyectos, en especial en lo relacionado al manejo de los sistemas como el SINVP.

#### **VI. Implementación de un breve cuestionario de satisfacción**

Aunque no se trata de un procedimiento estandarizado a lo largo del programa, la implementación de un cuestionario de satisfacción por parte de la oficina del INIFE en la zona costa al momento de la entrega de obras representa un área de oportunidad. Formalizar y expandir este mecanismo en otras regiones del estado podría asegurar un enfoque más integral y consistente.

### **Cuellos de Botella**

#### **I. Retrasos en la publicación de asignaciones presupuestales**

La publicación tardía de la distribución de recursos del FAM por la SEP genera retrasos en cascada en la planeación y ejecución de obras. Si bien la causa es externa (normativa federal), las consecuencias incluyen retrasos en la planeación y ejecución de obras.

#### **II. Retraso en la definición y formalización del PGO**

Los retrasos operativos asociados a la definición y formalización del PGO, genera retrasos y problemas asociados a los procedimientos de programación, adquisición y ejecución de los proyectos; en general el retraso se debe a las constantes modificaciones de la identificación de necesidades en materia de Infraestructura Educativa.

#### **III. Discrepancias entre PGO y realidades en campo**

Las diferencias entre lo planeado centralmente y las condiciones reales en los planteles generan retrasos y redefiniciones de proyectos. La causa de este cuello de botella operativo resulta interna, y resulta atendible con una mejora en la coordinación y actualización de los programas, a fin de evitar retrasos y posibles sobrecostos en la ejecución de obras.

#### **IV. Desfase temporal entre cotizaciones y compras**

El largo periodo entre la obtención de cotizaciones y la realización de compras genera discrepancias financieras. La causa de este cuello de botella operativo se debe a procesos administrativos internos dilatados y puede conducir a ineficiencias en los procesos de adquisiciones de mobiliario y equipo.

#### **V. Insuficiencia de recursos para supervisión**

La falta de personal y recursos materiales en el INIFE limita la capacidad de supervisión efectiva de las obras. La causa de este cuello de botella se encuentra en una escasa asignación presupuestal interna (SEBC e INIFE), que tiene como consecuencia actual el comprometer la calidad de supervisión de obras, así como las cargas de trabajo de los funcionarios públicos.

### **Buenas Prácticas**

#### **I. Uso de supuestos de similitud presupuestal**

La práctica de operar bajo supuestos de similitud presupuestal de años anteriores para la elaboración de los “pre-techos” presupuestales, permite cierta continuidad y fluidez y una aproximación más cercana a los que se requiere realizar en el proceso de planeación.

#### **II. Elaboración de catálogo de conceptos por el INIFE**

La preparación de un catálogo detallado de conceptos para aprobaciones y contrataciones de obra ayuda a estandarizar los procesos y facilitar la elaboración y validación de proyectos ejecutivos de obras.

#### **III. Presencia continua del personal de supervisión**

La práctica del INIFE de mantener presencia continua en las obras para revisión y reporte de avances contribuye a la detección temprana de problemas e incidencias de cualquier índole. Lo anterior, a pesar de las ya referidas insuficiencias de personal y recursos materiales como vehículos y viáticos. A pesar de estas limitaciones, se continúa priorizando la presencia continua en las obras para mantener la calidad y eficiencia en la supervisión.

#### **IV. Uso de actas entrega-recepción**

La utilización de actas de entrega-recepción para documentar la finalización de obras y entrega de equipamiento proporciona un registro formal del cumplimiento, así como de elementos *proxies* de la satisfacción por parte de los beneficiarios de las obras y el equipamiento que genera el FAM IE.

#### **V. Implementación de un breve cuestionario de satisfacción**

Si bien no se trata de un procedimiento estandarizado a lo largo del programa, la iniciativa de la oficina del INIFE en la zona costa, el cual puede consultarse en el Anexo 15. de implementar

un cuestionario de satisfacción al momento de la entrega de obras es una práctica innovadora que podría replicarse en otras regiones del estado.

### **5.3 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**

En esta sección se señalan de manera general las principales amenazas y fortalezas a nivel de los procesos del Fondo, proporcionando a sus responsables información valiosa para mejorar la toma de decisiones. Este análisis incluye los hallazgos y resultados más significativos, abarcando los principales problemas detectados en la normatividad, la identificación y descripción de áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas.

Toda esta información se presenta de manera estructurada y se complementa con el **Anexo 12. Análisis FODA de los procesos del FAM.** el cual forma parte del informe final y ofrece una visión condensada de los hallazgos más relevantes a nivel del Fondo, proporcionando así una herramienta integral para la evaluación y mejora continua de su operación.

#### **Fortalezas**

##### **I. Diagnóstico oportuno de necesidades**

A pesar de que las necesidades de los planteles suelen superar las capacidades presupuestales de atención, los operadores del FAM IE en la entidad cuentan con diagnóstico general de las necesidades de los planteles, a partir de las cuales se planean y priorizan las asignaciones. La organización mediante delegaciones municipales de la SEBC contribuye en gran medida a esta fortaleza.

##### **II. Capacidad de adaptación operativa**

El uso de supuestos de similitud presupuestal para la planeación financiera de los “pre-techos” presupuestales por parte de la SEBC y la SHBC, demuestra la capacidad de las instituciones estatales para operar en condiciones de incertidumbre debidas a su vez a los tiempos de las instancias federales (SEP y SHCP).

##### **III. Estandarización de algunos procedimientos**

La elaboración y uso de catálogos de conceptos por el INIFED y el INIFE BC para aprobaciones y contrataciones de obra contribuye a la consistencia en la realización de proyectos ejecutivos y ejecución de las obras por parte de los contratistas.

##### **IV. Supervisión activa**

La presencia continua del personal de supervisión del INIFE en las obras, a lo largo del estado, a pesar de algunas limitaciones operativas en términos de personal y de insumos como vehículos, permite una detección temprana de problemas y ajustes oportunos, que como en general resulta en una baja o nula incidencia de quejas por parte de beneficiarios.

##### **V. Empleo de documentación y sistemas de información formales**

El uso de documentación formal a lo largo de diversos procesos del Fondo proporciona un registro claro del cumplimiento de las obras y entrega de mobiliario y equipamiento. Estos incluyen los sistemas como el SINVP y el SIPPPE, así como el empleo de calendarios mensuales de avances, actas entrega-recepción y seguimiento a indicadores de manera trimestral y anual.

## **VI. Iniciativas locales de mejora para conocer satisfacción de usuarios**

La implementación de cuestionarios de satisfacción por parte de algunas oficinas locales del INIFE demuestra un compromiso con la mejora continua, el cual constituye un área de oportunidad para ser escalada a nivel estatal.

### **Oportunidades**

#### **I. Mejora en la coordinación interinstitucional**

Más allá de la actual comunicación y coordinación activa entre las tres principales instituciones ejecutoras del FAM IE en Baja California, como son la SEBC, la SHBC y el INIFE BC, existe potencial para establecer mecanismos más efectivos de comunicación, los cuales podrían incluir mejoras en las funcionalidades actuales del SINVP, a fin de evitar incertidumbres sobre la aprobación de obras.

#### **II. Optimización de procesos de adquisición**

Considerando las discrepancias entre cotizaciones y precios finales de compra de equipo y mobiliario, se podrían desarrollar estrategias para reducir estas incidencias. Estas estrategias apuntarían a reducir los tiempos actuales entre la elaboración de los estudios de mercado y la realización final de las compras, ya sea por parte de la SEBC, el INIFE, o bien de la Oficialía Mayor estatal a través de su programa de compras consolidadas.

#### **III. Fortalecimiento de la capacidad operativa**

Existe un margen de mejora en la asignación de recursos operativos para personal y equipamiento (vehículos y viáticos para comisión) del INIFE BC, en su calidad de organismo ejecutor y supervisor de las obras realizadas con recursos del FAM IE.

#### **IV. Actualización de criterios de selección de obras**

Considerando que los criterios actuales de priorización y selección de obras subrayan los factores de sanidad, seguridad y crecimiento de la población (número de alumnos), se advierte la oportunidad de revisar y ajustar tales criterios a fin de asegurar una distribución más equitativa al incluir a zonas rurales y poco pobladas de la entidad.

#### **V. Implementación de un sistema formal de supervisión de obras**

Existe la oportunidad de desarrollar un sistema estandarizado para el monitoreo y seguimiento de las obras realizadas por le FAM IE, toda vez que como se mostró en los hallazgos, las principales herramientas operativas empleadas por el personal supervisor son de naturaleza no estándar (herramientas web ajenas al programa).



## **Debilidades**

### **I. Insuficiencia de recursos operativos para supervisión**

El INIFE BC cuenta con una plantilla reducida de 37 funcionarios y recursos materiales (vehículos y viáticos para combustible) insuficientes para una supervisión óptima de las obras, en opinión de los propios informantes de dicha institución.

### **II. Falta de flexibilidad en los PGO**

La dificultad para actualizar los Programas Generales de Obra en el SINVP, una vez aprobados, genera discrepancias entre lo planeado y la realidad en campo.

### **III. Desfase temporal en adquisiciones de mobiliario y equipo**

El largo periodo entre cotizaciones y compras efectivas genera discrepancias financieras, especialmente para la adquisición de equipo y mobiliario. Sin embargo, el desfase también llega a afectar cotizaciones de las obras.

### **IV. Falta de sincronización en procedimientos**

La validación tardía de obras en el SINVP por parte de la SHBC genera incertidumbre y retrasos en el INIFE, quien no cuenta con la funcionalidad para poder “validar” los cambios realizados por dicha dependencia o por la SEBC.

### **V. Ausencia de un sistema formal de seguimiento**

La falta de un sistema estandarizado para el seguimiento u supervisión de obras puede dificultar el monitoreo efectivo, durante la ejecución de las obras y de manera posterior a la entrega de estas.

## **Amenazas**

### **I. Posibles cambios en la política educativa**

Las modificaciones en las prioridades educativas a nivel federal podrían afectar la asignación y uso de los recursos del FAM IE, máxime si se considera que la principal fuente de financiamiento son precisamente los recursos del Ramo 33 destinados a ese fondo. A la luz de programas presupuestales federales recientes como La Escuela es Nuestra, una amenaza latente para el FAM IE en Baja California, sería que se presentara un reajuste presupuestal en años fiscales futuro en el corto o mediano plazo.

### **II. Incertidumbre presupuestal anual**

Relacionada a la amenaza anterior, a los posibles cambios estratégicos de política educativa, debe aunarse la amenaza de la publicación tardía de la distribución de recursos del FAM por la SEP, lo cual genera retrasos en la planeación estatal, y en general resulta en ineficiencias operativas que incluyen discrepancias de precios presupuestados y reales.

### **III. Fluctuaciones en precios de mercado**

Los cambios en los precios de materiales, equipos y mobiliario, entre la cotización y las compras pueden afectar la ejecución de proyectos, y comprometer las suficiencias presupuestales de los beneficiarios aprobados en un año fiscal. Si bien algunas fluctuaciones en precios de mobiliario pueden ser menores, otras que involucren materiales de construcción más susceptibles de sufrir cambios abruptos en los precios de mercado, podrían comprometer en mayor medida la aplicación correcta y la suficiencia de los recursos disponibles.

#### **IV. Condiciones geográficas diversas**

La variedad de condiciones en diferentes zonas del estado puede complicar la estandarización de proyectos y su supervisión, sobre todo en zonas de difícil acceso como es el caso de la Rumorosa, o el municipio de San Quintín.

#### **V. Factores externos imprevistos**

Diversas situaciones como desastres naturales y crisis sanitarias podrían afectar la ejecución de obras y la distribución de equipamientos y mobiliarios. Para el caso de Baja California, la amenaza de sismos o eventos hidro meteorológicos constituyen amenazas particulares que la operación del Fondo debe tener presente.

## VI. Recomendaciones y conclusiones

En este apartado se expone una síntesis de los resultados encontrados, resaltando los aspectos susceptibles de mejora considerados más relevantes para la gestión del Fondo y el cumplimiento de sus objetivos. Como resultado del análisis global y específico de la gestión operativa, se presentan recomendaciones tanto a nivel de procesos como a nivel del FAM IE en su conjunto. Todas las recomendaciones y conclusiones se formulan con base en los datos contenidos en los estudios de caso, asegurando su fundamentación en evidencia concreta. El propósito de estas recomendaciones es proporcionar líneas y estrategias de acción articuladas para la mejora de la operación del Fondo. Este enfoque busca ofrecer soluciones prácticas y aplicables que contribuyan al perfeccionamiento continuo de la gestión y al logro más efectivo de los objetivos del FAM IE.

Las recomendaciones presentadas incluyen (cuando aplica) la mención de un mecanismo de implementación que considera un breve análisis de viabilidad; los principales responsables de la implementación; un análisis de los efectos potenciales en la operación y logro de objetivos del Fondo, y una comparación entre la situación actual y el resultado esperado. Asimismo, refieren si su tipo obedece a una consolidación de procesos existentes o a una reingeniería de procesos, y además de esbozarse en esta sección, se presentan con detalles adicionales en el **Anexo 13. Recomendaciones del FAM.**

Recomendación	Efecto o beneficio	Instancia responsable
<p><b>1. Establecer un criterio de priorización balanceado para planteles rurales y en zonas alejadas.</b></p> <p>Dado el criterio de priorización imperante a nivel central en SEBC y SHBC, el cual prioriza los planteles en función del número potencial de beneficiarios (alumnos y familias), se recomienda implementar un mecanismo de priorización balanceado. Este mecanismo debe considerar factores adicionales como la ubicación geográfica, el estado actual de la infraestructura y el tiempo transcurrido desde la última intervención, y que se encuentran en las Zonas de Atención Prioritaria de Baja California (ZAPBC).</p>	<p>El objetivo sería evitar la subrepresentación de los planteles educativos ubicados en zonas rurales o alejadas de zonas urbanas, que suelen contar con un menor número de beneficiarios potenciales, pero no necesariamente con menos necesidades constructivas y/o de equipamiento y mobiliario renovados. Esta medida busca asegurar una distribución más equitativa de los recursos del FAM Infraestructura Educativa en todo el Estado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría de Educación</li> <li>• Secretaría de Hacienda</li> </ul>
<p><b>2. Desarrollar e implementar un sistema de información integral del estado físico de la infraestructura educativa estatal.</b></p> <p>Se recomienda desarrollar e implementar un sistema de información integral que permita a la SEBC y al INIFE mantener actualizada y disponible la información sobre el estado físico de la infraestructura educativa estatal.</p>	<p>Este sistema partiría de la información ya recopilada durante las supervisiones de la SEBC e INIFE. Lo que permitiría optimizar recursos existentes. Además, podría incluir datos de las visitas previas a licitaciones y de las entregas de proyectos, proporcionando una visión completa del ciclo de vida de las obras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría de Educación</li> <li>• INIFE</li> <li>• Secretaría de Hacienda</li> </ul>

Recomendación	Efecto o beneficio	Instancia responsable
<b>3. Homologar la definición de población objetivo en las MIR de los programas ejecutores del FAM Infraestructura Educativa.</b>  Se recomienda estandarizar la definición y cuantificación de población objetivo en los Diagnósticos de los programas de los ramos 14, 77 y 45 que utilizan recursos del FAM Infraestructura Educativa. La propuesta consiste en adoptar "planteles educativos" como la unidad de medida uniforme para el área de enfoque o población objetivo en todas las MIR relacionados con el fondo.	Esta homologación contribuiría a resolver las discrepancias actuales en la definición de la población objetivo, que se encuentra presente en diversa documentación, tanto como el "número de alumnos" y el "número de planteles educativos".  La estandarización mejorará la consistencia y comparabilidad entre programas, facilitando una medición y monitoreo más preciso del desempeño e impacto del FAM Infraestructura Educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría de Educación</li> <li>• INIFE</li> </ul>
<b>4. Implementar un procedimiento coordinado para la verificación y actualización de los programas generales de obra.</b>  Se recomienda instrumentar un procedimiento sistemático y coordinado entre la SEBC y el INIFE para confirmar y, de ser necesario, actualizar las especificidades de los Programas Generales de Obra (PGO).	El procedimiento propuesto implicaría una revisión conjunta de los PGO por parte de ambas instituciones, a fin de identificar discrepancias o necesidades emergentes que no hayan sido consideradas en la planificación inicial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría de Educación</li> <li>• INIFE</li> </ul>
<b>5. Implementar un mecanismo de validación multinstitucional del Sistema Integral de Inversión (SINVP).</b>  Se recomienda modificar el Sistema Integral de Inversión (SINVP), administrado por la SHBC, para incluir un proceso de validación que involucre a todas las instituciones clave en la implementación del FAM Infraestructura Educativa, particularmente al INIFE.	Esta mejora consistiría en agregar una función de validación que requiera la aprobación explícita del INIFE antes de que una obra sea considerada definitivamente aprobada en el sistema.  Este mecanismo propuesto permitiría al INIFE revisar y validar o, en su caso, rechazar las obras que sean agregadas por la SEBC, específicamente aquellas incorporadas de manera extemporánea durante el año fiscal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría de Hacienda</li> <li>• Secretaría de Educación</li> <li>• INIFE</li> </ul>
<b>6. Flexibilizar la normatividad para incluir gastos indirectos necesarios en ciertas obras.</b>  Se recomienda flexibilizar la normatividad actual del FAM Infraestructura Educativa, a fin de permitir la inclusión de gastos por concepto de estudios y adecuaciones que sea necesarios en algunos proyectos de infraestructura educativa.	Específicamente, se propone ampliar el alcance más allá de los costos de obra, para que se incluyan también estudios técnicos preliminares, como mecánica de suelos y peritajes frecuente.  Para su implementación, se requiere de la colaboración entre autoridades estatales y federales para revisar y ajustar la normatividad del FAM Infraestructura Educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría de Hacienda</li> <li>• Secretaría de Educación</li> <li>• INIFE</li> </ul>
<b>7. Estandarizar y sistematizar el procedimiento de supervisión de las obras.</b>  Se recomienda al INIFE desarrollar un protocolo estandarizar y un sistema interno específico para la supervisión de obras financiadas por el FAM Infraestructura Educativa.	Este sistema debe de reemplazar las prácticas informales actuales que dependen de herramientas genéricas como nubes, drives y hojas de cálculo en Excel.  La plataforma propuesta podría concentrar el paso a paso de las actividades de supervisión, incluyendo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INIFE</li> </ul>

Recomendación	Efecto o beneficio	Instancia responsable
	la frecuencia de visitas, los aspectos a revisar en cada etapa de la obra, y los formatos para documentar hallazgos.	
<b>8. Establecer una mesa de trabajo interinstitucional para revisar y mejorar los mecanismos de contraloría social del FAM Infraestructura Educativa.</b>  Se recomienda la creación de una mesa de trabajo que integre a la Secretaría de Honestidad y Función Pública, la SEBC y el INIFE, con el fin de evaluar y rediseñar los mecanismos de contraloría social del FAM Infraestructura Educativa en Baja California.	Esta propuesta corresponde a las necesidades de incrementar la participación de miembros de las comunidades escolares en la supervisión de los recursos y proyectos financiados por el fondo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría de Hacienda</li> <li>• Secretaría de Educación</li> <li>• INIFE</li> </ul>
<b>9. Implementar un sistema estatal de evaluación de satisfacción de usuarios del FAM Infraestructura Educativa.</b>  Se recomienda desarrollar e implementar un mecanismo estandarizado a nivel estatal para evaluar la satisfacción de los usuarios de las obras, equipamientos y mobiliarios financiados por el FAM Infraestructura Educativa.	Esta propuesta se inspira en la iniciativa local de la oficina del INIFE en la zona costa, que abarca los municipios de Tecate, Tijuana y Playas de Rosarito.  El sistema propuesto basado en la experiencia referida podría consistir de un cuestionario breve e integral, aplicado sistemáticamente al momento de la entrega de obras o equipamientos por parte del INIFE a la SEBC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría de Educación</li> <li>• INIFE</li> </ul>

### Propuesta para fortalecer el sistema de monitoreo e indicadores

Por último, en los TdR se solicita incluir una propuesta para fortalecer el sistema de monitoreo de gestión de los programas presupuestarios. Para realizar este análisis se recomienda revisar el **anexo 14**, donde se muestra el Sistema de monitoreo e indicadores de gestión con el que cuentan los Programas 079 - Infraestructura en educación (Ramo 14), 145 - Desarrollo de infraestructura educativa (Ramo 45). En esta sección se realiza el análisis correspondiente, revelando oportunidades significativas de mejora.

Si bien se cuenta con información para ambos programas en los niveles de Fin y Propósito, no se identificaron fichas técnicas completas en los niveles de Componente y Actividad, lo cual es necesario para establecer métodos de cálculo claros y frecuencias de medición consistentes para los indicadores.

Es importante reconocer el avance logrado por el fondo en la alineación estratégica de los indicadores a nivel de Fin y Propósito para el programa 145<sup>21</sup>. Sin embargo, es fundamental extender este esfuerzo a los niveles de Componente y Actividad para garantizar una coherencia completa en toda la estructura de la MIR.

<sup>21</sup> En el marco de la Evaluación Específica de Desempeño 2022 del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) para Educación Básica, Media Superior y Superior, se observa modificaciones a los indicadores del Programa 145 - Desarrollo de Infraestructura Educativa. Estas se fundamentan en los oficios No. 094/2023, No. 116/2023 y No. DG-DA/2024/035, que establecen compromisos de mejora, actualización de metas y ajustes metodológicos en los indicadores de desempeño.

En cuanto al Programa 145 - Desarrollo de Infraestructura Educativa, administrado por el INIFE bajo el Ramo 45, se sugiere una estrategia de consolidación de indicadores para mejorar la eficiencia en el monitoreo. Específicamente, como propuesta de simplificación, se recomienda unificar los indicadores que actualmente miden los procesos de adjudicación y autorización de obras en los distintos niveles educativos. En concreto, se sugiere consolidar los indicadores: Componente 5 (Porcentaje de Obras Adjudicadas Respecto al Total de Obras Aprobadas) y Componente 6 (Porcentaje de Obras Educativas Aprobadas); en un único Indicador Integral de Procesos Administrativos (C5-C6), que refleje de manera global la eficiencia en la adjudicación y autorización de obras en todos los niveles (educación básica, media superior y superior). Este indicador proporcionaría una visión integral del cumplimiento en los procesos administrativos de obra, facilitando su monitoreo y permitiendo una toma de decisiones informada en tiempo real mediante un tablero de control.

En cuanto al programa 079, administrado por la Secretaría de Educación de Baja California bajo el Ramo 14, se propone una estrategia de simplificación y mejora. Específicamente, se sugiere combinar los indicadores que actualmente miden el equipamiento de los planteles educativos, de hecho, como propuesta de mejora, se sugiere consolidar los indicadores actuales de equipamiento, específicamente C3 (Porcentaje de Planteles Educativos Equipados de Educación Básica) y C4 (Porcentaje de Planteles Escolares con Equipo de Aire Acondicionado), en un solo Indicador Integral de Equipamiento (C3-C4) que refleje el porcentaje de planteles equipados, desglosado por tipo de equipamiento (tecnología, mobiliario y aire acondicionado). Este indicador, calculado semestralmente, permitiría una visión más completa del avance en equipamiento en educación básica, facilitando su integración en un tablero de control para monitoreo eficiente.

Al analizar en detalle las MIR federales de los programas FAM Infraestructura Educación Básica I007 y FAM Infraestructura Educación Media Superior y Superior I008, se observa una estructura compleja con múltiples indicadores en los niveles de Fin, Propósito, Componente y Actividad. Estos abarcan aspectos como la mejora de infraestructura, equipamiento, construcción y rehabilitación de planteles educativos. La diversidad y cantidad de indicadores, junto con las variaciones en sus métodos de cálculo y frecuencias de medición, sugieren la necesidad de una simplificación. El uso de tableros de control en este contexto ayudaría a consolidar los datos de manera visual y comprensible, optimizando la supervisión del progreso de los proyectos.

## **Conclusiones**

En esta sección se presentan las conclusiones de la evaluación, fundamentadas en el análisis realizado a lo largo de cada sección del estudio, específicas para el Fondo evaluado. Estas conclusiones no se limitan a una síntesis de hallazgos, sino que ofrecen una valoración general del Fondo basada en la evidencia recopilada. En este sentido, se establece si el Fondo está orientado a la consecución de resultados y se evalúa su pertinencia en relación con el problema o necesidad que pretende atender, todo ello a la luz de los argumentos que respaldan la valoración final del Fondo, así como de los hallazgos y las recomendaciones propuestas.



El Fondo de Aportaciones Múltiples para Infraestructura Educativa (FAM IE) en Baja California representa un instrumento crucial para el desarrollo y mejoramiento de la infraestructura educativa en la entidad. Tras un análisis exhaustivo de sus principales procesos operativos, según el Modelo General de Procesos de CONEVAL, se ha logrado obtener una visión integral de su funcionamiento, fortalezas y áreas de oportunidad. En general esta evaluación revela un panorama en donde coexisten prácticas eficientes con desafíos significativos que requieren atención.

Esta coexistencia, se refleja de manera clara en el análisis del grado de consolidación operativa del programa, que se detalla en el **Anexo 6**, en el siguiente cuadro (Cuadro 6 Concentrado de la valoración procesos.) se observan los resultados generales de esta valoración para cada uno de los procesos analizados y como puede observarse, los procesos con mayor grado de consolidación fueron: *Monitoreo y evaluación, seguido de distribución y entrega de apoyos*. En el polo contrario, los procesos en donde el grado de consolidación es bajo fueron: *Contraloría social y satisfacción de usuarios y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos*.

*Cuadro 6 Concentrado de la valoración procesos.*

Proceso	Puntaje	Hallazgos generales del proceso
<b>Proceso 1. Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)</b>	74.13	El proceso resulta adecuado en lo general, pero presenta áreas de mejora en cuanto a homologación de indicadores, transparencia de procesos internos, y coordinación entre instituciones participantes, sobre todo para ajustes de beneficiarios de manera posterior a la planeación inicial.
<b>Proceso 2. Difusión</b>	64.28	El proceso opera de manera adecuada, sin embargo, presenta áreas de oportunidad para su mejoramiento. Por ejemplo, no existen indicadores en las MIR de los programas que ejercen recursos del FAM IE, que midan el grado de difusión y conocimiento de este entre los planteles educativos.
<b>Proceso 3. Solicitud de apoyos</b>	64.81	El proceso opera de manera adecuada, aunque presenta varias áreas de oportunidad en cuanto a la inexistencia de sistematización en las solicitudes que se reciben por oficio y en persona por parte de los beneficiarios potenciales.
<b>Proceso 4. Selección de beneficiarios (o de proyectos)</b>	62.5	El proceso funciona de manera adecuada, sin embargo, existen áreas de oportunidad relativas a la estandarización de los criterios de priorización que se emplean por la SEBC para seleccionar obras. Asimismo, podrían existir indicadores y una encuesta para medir la satisfacción con este proceso.
<b>Proceso 5. Producción de bienes y/o servicios</b>	70	El proceso se desarrolla de manera adecuada, sin embargo, presenta áreas de oportunidad en relación a mejorar los recursos disponibles para labores de supervisión por parte del personal del INIFE BC. Asimismo, podrían mejorarse las funcionalidades del SINVP que excluye al INIFE como ente validador de ajustes.
<b>Proceso 6. Distribución y entrega de apoyos</b>	80	Este proceso opera de manera adecuada, teniendo como principal área de mejora el implementar encuestas de satisfacción más allá de las actas entrega-recepción.



Proceso	Puntaje	Hallazgos generales del proceso
<b>Proceso 7. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos</b>	53.57	Este proceso, como todos los subsecuentes a las entregas de las obras y/o el mobiliario y equipo, presentan menor documentación y estandarización en sus procedimientos, a juzgar por la evidencia revisada, por lo que admiten mejoras sustantivas en gran parte de los criterios anteriores.
<b>Proceso 8. Monitoreo y evaluación</b>	89.65	Este proceso opera de manera adecuada a pesar de tratarse de un programa que únicamente cuenta con dos evaluaciones concluidas hasta el momento. Un área de mejora radicaría en mejorar la accesibilidad a la documentación sobre ASM para el público general.
<b>Proceso 9. Contraloría social y satisfacción de usuarios</b>	36.20	Este proceso resulta ser el de menor puntuación, principalmente debido a que no cuenta con mecanismos estandarizados de instalación de los comités de contraloría social, por lo que sus acciones resultan en sumo reactiva y con poca evidencia sobre su operación. Además del área de mejora relativa a los comités, se recomienda valorar la generalización de las encuestas de satisfacción que se realizan de forma local por el INIFE.

Fuente: elaboración propia.

El FAM IE demuestra una operación general adecuada, con procesos bien establecidos en áreas clave. Sin embargo, también se identifican áreas de oportunidad importantes, particularmente en aspectos relacionados con la participación ciudadana, el seguimiento posterior a la entrega de las obras y/o el equipamiento y mobiliario, así como en la aplicación de los criterios de priorización para la distribución de recursos entre los planteles educativos beneficiados. Estos hallazgos subrayan la necesidad de que los actores institucionales encargados de la operación del programa (SEBC, ISEP, SHBC e INIFE BC) asuman un enfoque objetivo que preserve y fortalezca las áreas de buen desempeño, mientras aborden de manera deliberada las áreas de mejora identificadas.

El FAM IE en Baja California demuestra una operación generalmente adecuada, con procesos bien establecidos en áreas clave como la planeación, producción de bienes y servicios, y distribución y entrega de apoyos. Destaca particularmente el proceso de monitoreo y evaluación, el cual fue el proceso que obtuvo la mayor calificación en términos de consolidación (Ver: **Anexo 6**. Grado de consolidación operativa del programa.), lo que refleja un compromiso con la mejora continua y la rendición de cuentas.

Por el contrario, se identificaron desafíos significativos en los procesos de contraloría social y satisfacción de usuarios y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, los cuales resultaron los procesos que obtuvieron los menores puntajes de grado de consolidación. Por esa razón, dichos procesos requerirían de una atención prioritaria, aun cuando todos los procesos en general deban ser perfeccionados a la luz de las recomendaciones de esta evaluación.

Por otra parte, diversos procesos, incluyendo la solicitud de apoyos y la selección de beneficiarios, muestran la necesidad de una mayor estandarización en sus procedimientos y criterios. Actualmente, para la solicitud de apoyos se sigue un proceso no estandarizado en el que los planteles pueden comunicar sus necesidades por medio de oficios, o bien, los

directivos pueden gestionarlo en persona en las oficinas o delegaciones municipales de la SEBC. Por su parte, la selección y priorización de obras, si bien se basa en los criterios de crecimiento de la población estudiantil, sanidad y seguridad, no sigue necesariamente un proceso sistematizado. Por estas razones, se ha recomendado la implementación de sistemas de información integrales y la definición de criterios claros de priorización, las cuales podrían mejorar significativamente la eficiencia y transparencia de estos procesos.

En cuanto a la necesidad de fortalecer la coordinación entre las instituciones participantes, especialmente en los procesos de planeación y producción de bienes y servicios. La mejora en la comunicación y la sincronización de actividades entre la SEBC, SHBC e INIFE BC es crucial para optimizar la operación del fondo. La mejora y ampliación de las funcionalidades de sistemas como el SINVP, incluyendo la capacidad del INIFE BC para validar ajustes, podría aumentar significativamente la eficiencia en la gestión y seguimiento de los proyectos, especialmente al evitar que dicha institución experimente ambigüedades en la información sobre las obras a realizar.

Las limitaciones en recursos humanos y materiales, particularmente en el INIFE BC para las labores de supervisión, representan un área crítica de mejora del Fondo. Por lo tanto, una mayor inversión en la capacidad operativa de los funcionarios públicos de dicho instituto resulta esencial para garantizar la calidad en la ejecución y seguimiento de los proyectos. En especial, se recomienda valorar la suficiencia de personal, así como el equipo (vehículos suficientes y apropiados y viáticos necesarios para las comisiones) de que dispone para las labores de supervisión en toda la geografía extensa de la entidad.

La implementación de mecanismos estandarizados para medir la satisfacción de los usuarios y fomentar la participación ciudadana a través de comités de contraloría social efectivos es una prioridad para mejorar la transparencia y el impacto percibido del fondo, toda vez que actualmente, más allá de la documentación formal, como son actas de entrega-recepción, no se cuenta con mecanismos de contraloría social que permita tanto atender las posibles quejas y sugerencias, como conocer el grado de satisfacción de los usuarios finales (estudiantes y sus familias) de las acciones del fondo.

En relación con los criterios de priorización de las obras a financiarse con recursos del FAM IE, se recomienda revisar y ajustar los criterios de selección de proyectos para asegurar una distribución más equitativa de los recursos, considerando las necesidades específicas de las zonas rurales y menos pobladas, las cuales podrían verse actualmente subrepresentadas bajo los criterios imperantes de priorización. Entre las alternativas recomendadas en esta evaluación se incluye la de implementar una cuota mínima de proyectos en zonas rurales, aun cuando, desde los criterios poblacionales, sanidad y seguridad, no resultasen candidatas a ser seleccionadas.

En conclusión, el FAM IE en Baja California demuestra una base operativa sólida, al mismo tiempo que áreas claras de mejora. La atención a los procesos con mayores áreas de oportunidad, una mayor inversión en recursos operativos, la mejora en la coordinación interinstitucional y el fortalecimiento de la participación ciudadana resultan claves para

optimizar el impacto del fondo en la infraestructura educativa del estado. La implementación de las recomendaciones propuestas podría llevar a una gestión más eficiente, transparente y equitativa de los recursos, mejorando en general la calidad de la infraestructura educativa en Baja California.

## VII. Referencias

- Arroyo, G. C., Villavicencio, G. T., Cárdenas, J. P., & Villegas, S. G. M. Resultados del Proyecto Contextualización y Apropriación de la nueva propuesta curricular 2022 en Baja California. Ciclo escolar 2022-2023.
- Auditoría Superior de la Federación (ASF). (2021). Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM). Cuenta Pública 2021
- Aviso mediante el cual se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal de 2024, de los recursos correspondientes al Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), en sus componentes de Infraestructura Educativa Básica, Media Superior y Superior. (2024). Diario Oficial de la Federación. Reforma publicada DOF 31/01/2023 Disponible en: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5678358&fecha=31/01/2023#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5678358&fecha=31/01/2023#gsc.tab=0)
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California. (2024). H. Congreso del Estado de Baja California. Última reforma publicada Periódico Oficial del Estado de Baja California 11-07-2024. Disponible en: <https://www.cbcs.gob.mx/LEYES-BCS/CPoliticaBCS.doc>
- Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural (DGESUI) (2024). Fondo de Aportaciones Múltiples. Secretaría de Educación Pública. SEP. Disponible en: <https://dgesui.ses.sep.gob.mx/programas/fondo-de-aportaciones-multiples>
- Dirección General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas (DGUTyP). (2023). Criterios para la presentación de proyectos/metast de infraestructura física y equipamiento de las Universidades Tecnológicas y Politécnicas en el marco del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) 2024. DGUTyP.
- Gobierno del Estado de Baja California. (2010). Manual de Procedimientos INIFE BC.
- Gobierno del Estado de Baja California. (2019). Manual de organización General Secretaría de Educación y Bienestar Social.
- Gobierno del Estado de Baja California. (2021). Manual de Organización General INIFE BC.
- Gobierno del Estado de Baja California. (2022). Formato de Diagnóstico de Programa Presupuestario. 14 - Secretaría de Educación. 079 – Infraestructura en Educación.
- Gobierno del Estado de Baja California. (2023). (2022). Formato de Diagnóstico de Programa Presupuestario. 45 - INIFE. 145 – Desarrollo de Infraestructura Educativa.
- Gobierno del Estado de Baja California. (2023b) Matriz de Indicadores Para Resultados. Presupuesto de Egresos 2023. Infraestructura en Educación (079).

- Gobierno del Estado de Baja California. (2023c) Matriz de Indicadores Para Resultados. Presupuesto de Egresos 2023. Ramo 45 Desarrollo de Infraestructura Educativa (145).
- Gobierno del Estado de Baja California. Segundo Informe de Gobierno. Baja California. (2023a). Gobierno del Estado de Baja California.
- Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos. (2024). Criterios Generales para la Coordinación de la Planeación y Ejecución de la Infraestructura de Educación Básica
- Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos. (2024). Guía Operativa para la Construcción, Equipamiento y Rehabilitación de Infraestructura Física de Educación Básica 2024.
- Ley de Coordinación Fiscal. (2024). Diario Oficial de la Federación. Última reforma publicada DOF 03-01-2024. Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCF.pdf>
- Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios. (2022). Diario Oficial de la Federación. Última reforma publicada DOF 10-05-2022. Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LDFEFM.pdf>
- Ley de Educación del Estado de Baja California. (2021). Congreso del Estado de Baja California. Última reforma publicada Periódico Oficial del Estado de Baja California 16-04-21 Disponible en: [https://www.congresobc.gob.mx/Documentos/ProcesoParlamentario/Leyes/TOMO\\_VI/20210416\\_LEYEDUCACION.PDF](https://www.congresobc.gob.mx/Documentos/ProcesoParlamentario/Leyes/TOMO_VI/20210416_LEYEDUCACION.PDF)
- Ley de Presupuesto y Ejercicio del Gasto Público del Estado de Baja California. (2023). H. Congreso del Estado de Baja California. Última reforma publicada Periódico Oficial del Estado de Baja California -----, Disponible en: <https://legislacion.scjn.gob.mx/buscador/paginas/wfArticuladoFast.aspx?q=53E5PvVpljaUSQiybXXEcKAitNGBWR2BNugZvTzSwaWqQZPW0ZlqpCLZbkVPt/HEWE0vjW/HfiaewMwfvPV5/A==>
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH). (2024). Diario Oficial de la Federación. Última reforma publicada DOF 30-04-2024. Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf>
- Ley General de Contabilidad Gubernamental. (2024). Diario Oficial de la Federación. Última reforma publicada DOF 01-04-2024. Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG.pdf>
- Ley General de Educación. (2024). Diario Oficial de la Federación. Última reforma publicada DOF 07-06-2024. Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible (OSD). Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- Gobierno del Estado de Baja California. (2022). Plan Estatal de Desarrollo Baja California 2022-2027. Disponible en: <https://www.bajacalifornia.gob.mx/Documentos/coplade/PED%20BC%20Completo%20110522.pdf>

- Gobierno de México. (2019) Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2022. Diario Oficial de la Federación. Reforma publicada DOF 12/07/2019. Disponible en: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#gsc.tab=0)
- Secretaría de Educación (SEP). (2020). Programa Sectorial de Educación 2020-2024. Diario Oficial de la Federación. Reforma publicada DOF 06/07/2020 Disponible en: [https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/planeacion/mediano\\_plazo/pse\\_2020\\_2024.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/planeacion/mediano_plazo/pse_2020_2024.pdf)
- Secretaría de Educación de Baja California (SEBC). (2023). Programa Sectorial de Educación 2022-2027 de Baja California. Disponible en: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/Documentos/coplade/planeacion/programas/Programa%20Sectorial%20de%20Educacion.pdf>
- Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. (2024). Diario Oficial de la Federación. Última reforma publicada DOF 27-09-2024. Disponible en: [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg\\_LFPRH.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LFPRH.pdf)
- Secretaría de Educación de Baja California (SEBC). (2024). Atención de Solicitud de Compromisos de mejora PAE-2023. Mexicali, B.C., a 29 de abril de 2024.
- Secretaría de Educación de Baja California (SEBC). Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño. (2023). Formato de Seguimiento a Compromisos de Mejora (UDES-08).
- Secretaría de Educación de Baja California. (2023). Programa de Obra 2023. SEBC-Dirección de Infraestructura Educativa.
- Secretaría de Educación de Baja California. (2024). Estadística por Tipo, Nivel y Sostenimiento (Público) 2023. Disponible en: <https://www.educacionbc.edu.mx/publicaciones/estadisticas/2024/> y con el
- Secretaría de Educación de Baja California. (2024). Estadística por Tipo, Nivel y Sostenimiento en el sistema Escolarizado, ciclo escolar 2023-2024. Disponible en: <https://www.educacionbc.edu.mx/publicaciones/estadisticas/2024/>
- Secretaría de Educación de Baja California. (2024). Matrícula en Baja California Ciclos 2022-2023 y 2023-2024. (2024). Disponible en: <https://www.educacionbc.edu.mx/publicaciones/estadisticas/2024/>
- Secretaría de Educación Pública (SEP)- Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa (INIFED) (2024). Guía Operativa del Programa de Construcción, Equipamiento y Rehabilitación de Infraestructura Física de Educación Básica 2024.
- Secretaría de Educación Pública (SEP)- Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa (INIFED) (2024). Guía de Operación del Programa de Construcción, Equipamiento, Mantenimiento y Rehabilitación de Infraestructura Física de Educación Media Superior 2024.
- Secretaría de Educación Pública (SEP)- Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa (INIFED) (2024). Guía de Operación del Programa de Construcción, Equipamiento, Mantenimiento y Rehabilitación de Infraestructura Física de Educación Superior 2024, para Universidades Públicas.



- Secretaría de Hacienda de Baja California. (2023). Avance de Gestión al mes de diciembre de 2023: Reporte de Avance de Gestión por Fuente de Financiamiento/Partida FAM IE
- Secretaría de Hacienda de Baja California (SHBC). (2021). Manual de organización general.
- Secretaría de Hacienda de Baja California (SHBC). (2022). Evaluación Específica de Desempeño 2021 del Fondo de Aportaciones Múltiples Educación Básica (Incluye FAM Potenciado y Media y superior). Disponible en: [http://www.bajacalifornia.gob.mx/Documentos/indicadoresbc/evaluaciones-externas/2022/Informe\\_Final\\_de\\_Evaluaci%C3%B3n-FAM.pdf](http://www.bajacalifornia.gob.mx/Documentos/indicadoresbc/evaluaciones-externas/2022/Informe_Final_de_Evaluaci%C3%B3n-FAM.pdf)
- Secretaría de Hacienda de Baja California (SHBC). (2024). Inversión Pública para el Ejercicio Fiscal 2023.
- Secretaría de Hacienda de Baja California (SHBC). (2021). Identificación de Programas para el Ejercicio Fiscal 2021. Avance Programático.
- Secretaría de Hacienda de Baja California (SHBC). (2021). Manual General de Procedimientos de la Secretaría de Hacienda del Estado de Baja California.
- Secretaría de Hacienda de Baja California (SHBC). (2021c). Informe de Indicadores del Gasto Federalizado Al Cuarto Trimestre de 2021. SHBC.
- Secretaría de Hacienda de Baja California (SHBC). (2022). Identificación de Programas para el Ejercicio Fiscal 2021. Avance Programático. SHBC.
- Secretaría de Hacienda de Baja California (SHBC). (2022). Indicadores de Resultados al Cuarto Trimestre de 2023. Concentrado de Indicadores. SHBC.
- Secretaría de Hacienda de Baja California (SHBC). (2022c). Informe de Indicadores del Gasto Federalizado Al Cuarto Trimestre de 2022. SHBC.
- Secretaría de Hacienda de Baja California (SHBC). (2023a). Avance de Acción al 2023. SHBC.
- Secretaría de Hacienda de Baja California (SHBC). (2023b). Evaluación de Diseño del Programa Presupuestario 079 Infraestructura en Educación de Baja California 2023. Disponible en: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/Documentos/indicadoresbc/evaluaciones-externas/2023/079%20Infraestructura%20en%20Educacion.pdf>
- Secretaría de Hacienda de Baja California. (2023b). Indicadores de Resultados al Cuarto Trimestre de 2023. Concentrado de Indicadores. SHBC.
- Secretaría de Hacienda de Baja California. (2024). Informe sobre el Ejercicio y Destino del Gasto / Destino del Gasto FAM 2023
- Secretaría de Hacienda de Baja California. (2023c). Formato de Identificación de Programas para el Ejercicio Fiscal 2023. Calendarizado Mensual (Programa 079).
- Secretaría de Hacienda de Baja California. (2023d). Formato Población Objetivo por sexo y grupo de edad)- Programa 079.
- Secretaría de Hacienda de Baja California. (2024). Cédula de identificación de programa 079 Infraestructura en Educación (SE) Ejercicio 2023
- Secretaría de Hacienda de Baja California. (2024). Cédula de identificación de programa 145 Desarrollo de infraestructura educativa Ejercicio 2023.

- Secretaría de Hacienda de Baja California. (2024). Ficha técnica de Indicador-Programa 145 - Desarrollo de infraestructura educativa.
- Secretaría de Hacienda de Baja California. (2023). Oficio No. 094/2023. Solicitud de avance de los compromisos de mejora (UDES-08).
- Secretaría de Hacienda de Baja California. (2023). Oficio No. 116/2023. Respuesta al Oficio DG/2023-307 sobre las modificaciones en las metas de los indicadores.
- Secretaría de Hacienda de Baja California. (2024). Oficio No. DG-DA/2024/035. Oficio sobre los compromisos de mejora (UDES-08) - Anexos.
- Secretaría de Hacienda de Baja California. (2023). Oficio No. DG/DA/2023/307. Modificación de indicador: porcentaje de obras educativas entregadas en el Ejercicio Fiscal.
- Secretaría de Hacienda de Baja California. 2024. Términos de Referencia Evaluación de Procesos de los Programas presupuestarios Baja California.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2024). MIR 2023 Ramo 33. Programa presupuestario I007 FAM Infraestructura Educativa Básica (Federal).



## VIII. Anexos

*Nota para el lector:*

*En cuanto la numeración de los Anexos de la presente evaluación está fue modificada a lo establecido en los TdR, debido a la agregación de nuevos anexos los cuales pueden identificarse con nomenclatura alfabético y con ello respetar el orden por aparición.*

### Anexo 1. Ficha técnica de identificación

#### Programa 079

Tema	Variabl e	Datos
<b>Datos Generale s</b>	Clave de Ramo	14 Secretaría de Educación de Baja California
	Nombre de la Institución	Secretaría de Educación de Baja California
	Unidad Responsable	Dirección de Infraestructura Educativa
	Clave Presupuestal	079 - Dirección de Infraestructura Educativa
	Modalidad del Programa/Recurso	Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM)
	Nombre del Programa	Programa 079 Infraestructura en Educación SEBC
	Año de Inicio	1997
	Responsable titular del programa	Javier Robles Aguirre
	Teléfono de contacto	(686) 5-59-88-97, (686) 8-37-31-32
	Correo electrónico de contacto	<a href="mailto:javierrobles1@edubc.mx">javierrobles1@edubc.mx</a>
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del programa	Objetivo del programa 079 a nivel FIN en la MIR 2023: Contribuir a mejorar las condiciones sociales mediante el nuevo modelo de enseñanza y del sentido de colectividad entre el gobierno y la sociedad, que impulsen y potencialicen las capacidades de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, para reducir las brechas de desigualdad e incrementar las oportunidades y la movilidad social de las personas.

Tema	Variabl e	Datos
	Principal Normatividad	<p>Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios.  Ley de Coordinación Fiscal.  Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Baja California.  Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Baja California.  Ley de Presupuesto y Ejercicio del Gasto Público del Estado de Baja California.  Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Baja California.  Ley de Educación del Estado de Baja California.  Reglamento Interno de la Secretaría de Educación.  Guía Operativa para la Construcción, Equipamiento y Rehabilitación de Infraestructura Física de Educación Básica 2018/ Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) en su Componente de Infraestructura Educativa Básica (FAM NO Potenciado).  Lineamientos Específicos para la Planeación, Programación y Presupuestación del Presupuesto Basado en Resultados del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Baja California para el Ejercicio Fiscal del Año 2023.</p>
	Eje del PED con el que está alineado	7.5 Educación, Ciencia y Tecnología
	Objetivo del PED con el que está alineado	<p>Educación Básica de Excelencia  Asegurar una educación básica integral desde preescolar hasta secundaria inclusiva, equitativa, pertinente y de excelencia a niñas, niños y adolescentes a través del enfoque de la Nueva Escuela Mexicana y priorizando en el interés de los menores bajacalifornianos.</p> <p>Educación Media Superior de Calidad y Vinculada al Sector Productivo  Mantener e incrementar la cobertura y el logro educativo en la educación media superior, privilegiando las condiciones de igualdad e inclusión social, y la formación integral de sus estudiantes.</p> <p>Educación Superior como Palanca del Desarrollo Sostenible  Garantizar el derecho a la educación superior con un enfoque humanista, a través del incremento en cobertura con inclusión social y equidad, asegurando la excelencia educativa, para contribuir al bienestar, la transformación y el mejoramiento de la sociedad.</p>
	Tema del PED con el que está alineado	<p>Educación Básica de Excelencia  L.P.5.1.4 Seguridad y sana convivencia  RAL 5.1.4.6. 50% de los centros educativos mejoran su infraestructura priorizando las condiciones de salubridad y seguridad.</p> <p>Educación Media Superior de Calidad y Vinculada al Sector Productivo  L.P.5.2.4 Seguridad y sana convivencia.  RAL 5.2.4.4. Centros educativos dignos y fortalecidos en su infraestructura dando prioridad a las condiciones de salubridad y seguridad.</p> <p>Educación Superior como Palanca del Desarrollo Sostenible  L.P.5.3.4 Seguridad y sana convivencia.</p>

Tema	Variabl e	Datos
		RAL 5.3.4.2. 50% de los centros educativos fortalecidos en su infraestructura dando prioridad a las condiciones de salubridad y seguridad.
	Programa (Sectorial, Especial, Estatal o Institucional) con el que está alineado	A) Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 B) Programa Sectorial de Educación 2020-2024 C) Programa Sectorial de Educación 2022-2027 de Baja California D) Objetivos de Desarrollo Sostenible (OSD)
	Objetivo (Sectorial, Especial, Estatal o Institucional) con el que está alineado	A) PND 2019-2024: 2. Política social: Derecho a la educación El gobierno federal se comprometió desde un inicio a mejorar las condiciones materiales de las escuelas del país, a garantizar el acceso de todos los jóvenes a la educación.  B) Programa Sectorial de Educación 2020-2024 Objetivo prioritario 1.- Garantizar el derecho de la población en México a una educación equitativa, inclusiva, intercultural e integral, que tenga como eje principal el interés superior de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Estrategia prioritaria 1.3 Promover la reorientación y transformación de las instituciones educativas para que respondan a las necesidades de sus comunidades y a las características específicas de su contexto. Acción: 1.3.2 Fortalecer la operación de los planteles de educación media superior ubicados en localidades de alta y muy alta marginación con infraestructura inclusiva y sostenible, servicios, equipamiento y acceso a las tecnologías de la información, comunicación, conocimiento y aprendizaje digital. Objetivo prioritario 4.- Generar entornos favorables para el proceso de enseñanza-aprendizaje en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional. Estrategia prioritaria 4.1 Asegurar las condiciones de infraestructura física educativa necesarias para el desarrollo efectivo de las actividades académicas y escolares. Acción: 4.1.2 Propiciar que los proyectos de infraestructura sean aquellos con mayor utilidad, beneficio a la comunidad escolar e impacto social. Acción 4.1.4 Fortalecer la infraestructura y el equipamiento de las escuelas normales y de las instituciones de educación superior formadoras de maestras y maestros, de acuerdo con criterios de accesibilidad, seguridad, funcionalidad, calidad, equidad y sustentabilidad. Acción: 4.1.7 Proporcionar asesoría técnica normativa para la construcción, adecuación, rehabilitación y ampliación de la infraestructura de los planteles educativos, con el fin de asegurar que cumplan con los criterios de accesibilidad, seguridad, funcionalidad, calidad, equidad y sustentabilidad. Estrategia prioritaria 4.2 Expandir la oferta de espacios educativos para ampliar la cobertura de los servicios educativos con atención prioritaria a las comunidades con mayor rezago social, marginación y violencia. Acción: 4.2.2 Ampliar la infraestructura física educativa de los centros escolares existentes para lograr una mayor cobertura de los servicios educativos. C) Programa Sectorial de Educación 2022-2027 de Baja California 6. Marco Propositivo 6.1 Objetivo general: Contribuir a mejorar las condiciones sociales mediante el derecho a una educación de excelencia, incluyente e innovadora, en el marco de la Nueva Escuela Mexicana y el sentido de colectividad entre el gobierno y la sociedad, que favorezca una educación que potencialice las capacidades de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, para

Tema	Variabl e	Datos
		<p>reducir las brechas de desigualdad e incrementar las oportunidades y la movilidad social de las personas.</p> <p>Objetivo Prioritario: Asegurar una educación básica integral desde preescolar hasta secundaria inclusiva, equitativa, pertinente y de excelencia a niñas, niños y adolescentes a través del enfoque de la Nueva Escuela Mexicana y priorizando en el interés de los menores bajacalifornianos.</p> <p>D) ODS 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.</p> <p>Meta: 4.a Construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos.</p>
	Propósito del programa	<p>Nivel Propósito en la MIR:</p> <p>En el estado se incrementan los planteles que cuentan con niveles de infraestructura educativa de acuerdo a los requerimientos de la comunidad estudiantil.</p>
<b>Población potencial</b>	Definición	<p>En el documento Formato de Diagnóstico de Programa Presupuestario- 079 Infraestructura en Educación señala que la población potencial es:</p> <p>La población escolar total de educación básica, media superior y superior, ubicados en zonas vulnerables y rurales del estado que presentan necesidades de atención en la infraestructura física instalada.</p>
	Unidad de medida	Población escolar total: alumnos de educación básica, media superior y superior
	Cuantificación	977,444 estudiantes de educación básica, media superior y superior (492,948 mujeres y 484,496 hombres).
<b>Población objetivo</b>	Definición	El documento Formato Población Objetivo por sexo y grupo de edad 2023, no define a la población objetivo del programa 079 Infraestructura en Educación.
	Unidad de medida	Población escolar de educación básica, media superior y superior.
	Cuantificación	<p>El Formato Población Objetivo por sexo y grupo de edad 2023, señala que la población objetivo para el programa 079 Infraestructura en Educación, es la siguiente:</p> <p>Mujeres Niñas: 11,112 Adolescentes: 5,466 Mujeres Jóvenes: 26652</p> <p>Hombres Niños: 11,716 Adolescentes: 5,819 Jóvenes: 28,128</p>
<b>Población atendida</b>	Definición	No se encuentra definido por población
	Unidad de medida	Población escolar de educación básica, media superior y superior

Tema	Variabl e	Datos
	Cuantificación	No se encuentra una cuantificación específica; sin embargo, de manera general, el FAM IE atendió en 2023 un total de 219 Proyectos, de acuerdo con el Informe sobre el Ejercicio y Destino del Gasto FAM 2023 de la Secretaría de Hacienda.
<b>Presupuest o para el año evaluado</b>	Presupuesto original (MDP)	\$422,267,001.03
	Presupuesto modificado (MDP)	\$1,148,472,215.67
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$297,377,508.60
<b>Cobertura geográfica</b>	Municipios y/o localidades específicas en las que opera el programa	Municipios donde opera el programa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mexicali</li> <li>• Playas de Rosarito</li> <li>• Tecate</li> <li>• San Quintín</li> <li>• Ensenada</li> <li>• Tijuana</li> <li>• San Felipe</li> </ul>
<b>Focalización</b>	Unidad territorial del programa	En la capital del Estado (Mexicali) se concentran las unidades que gestionan y administran los recursos del Fondo, sin embargo, el programa tiene cobertura en todos los municipios que componen a la entidad federativa.

Fuente: Elaboración propia con: Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2022. (2019); Programa Sectorial de Educación 2020-2024; Plan Estatal de Desarrollo Baja California 2022-2027; Programa Sectorial de Educación 2022-2027 de Baja California; Objetivos de Desarrollo Sostenible (OSD) de la ONU; MIR 2023 del Programa 079; Formato Población Objetivo por sexo y grupo de edad-Programa 079; Formato de Diagnóstico de Programa Presupuestario 079; Informe sobre el Ejercicio y Destino del Gasto / Destino del Gasto FAM 2023.

**Programa 145**

Tema	Variable	Datos
<b>Datos Generales</b>	Clave de Ramo	45 - INIFEBC
	Nombre de la Institución	<b>Instituto de Infraestructura Física Educativa de Baja California (INIFEBC)</b>
	Unidad Responsable	Dirección Administrativa y Financiera
	Clave Presupuestal	145 de la Dirección Administrativa y Financiera
	Modalidad del Programa/Recurso	Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM)
	Nombre del Programa	Programa 145 Desarrollo de infraestructura educativa
	Año de Inicio	1997
	Responsable titular del programa	María Fernanda Rodríguez Alvarado
	Teléfono de contacto	+52 (686) 557 1202 ext. 262
	Correo electrónico de contacto	<a href="mailto:mfrodriguez@baja.gob.mx">mfrodriguez@baja.gob.mx</a>
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del programa	<p>De acuerdo con la MIR federal 2023 del I007 a nivel FIN señala: Contribuir a asegurar las condiciones adecuadas de infraestructura física educativa necesarias para el desarrollo de las actividades académicas y escolares de las niñas, niños y adolescentes que cursan la educación básica mejorando la infraestructura de los planteles educativos públicos de tipo básico.</p> <p>De acuerdo con la MIR estatal a nivel FIN señala que: Contribuir a mejorar las condiciones sociales y al nuevo modelo de enseñanza mediante el fortalecimiento de la infraestructura educativa, para potencializar las capacidades de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.</p>
	Principal Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionadas con las Mismas</li> <li>• Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas</li> <li>• Ley de Obras Públicas, Equipamientos, Suministros y Servicios Relacionados con las Mismas del Estado de Baja California</li> <li>• Reglamento de la Ley de Obras Públicas, Equipamientos, Suministros y Servicios Relacionados con la Misma del Estado de Baja California</li> <li>• NMX-R-024-SCFI-2015: Escuelas - Supervisión de la Obra de la Infraestructura Física Educativa</li> <li>• Normatividad, Disposiciones, Lineamientos y Guía Operativa, Aplicables en Materia de Planeación, Contratación, Sustitución, Construcción, Equipamiento, Mantenimiento, Rehabilitación, Reforzamiento, Gastos de Ejecución y Supervisión, Reconstrucción y Habilitación de la Infraestructura Física Educativa (Programa Escuelas al CIEN), Normas Técnicas</li> </ul>

Tema	Variable	Datos
	Eje del PED con el que está alineado	7.5 Educación, Ciencia y Tecnología <sup>22</sup>
	Objetivo del PED con el que está alineado	<p>Educación Básica de Excelencia Asegurar una educación básica integral desde preescolar hasta secundaria inclusiva, equitativa, pertinente y de excelencia a niñas, niños y adolescentes a través del enfoque de la Nueva Escuela Mexicana y priorizando en el interés de los menores bajacalifornianos.</p> <p>Educación Media Superior de Calidad y Vinculada al Sector Productivo Mantener e incrementar la cobertura y el logro educativo en la educación media superior, privilegiando las condiciones de igualdad e inclusión social, y la formación integral de sus estudiantes.</p> <p>Educación Superior como Palanca del Desarrollo Sostenible Garantizar el derecho a la educación superior con un enfoque humanista, a través del incremento en cobertura con inclusión social y equidad, asegurando la excelencia educativa, para contribuir al bienestar, la transformación y el mejoramiento de la sociedad.</p>
	Tema del PED con el que está alineado	<p>Educación Básica de Excelencia L.P.5.1.4 Seguridad y sana convivencia RAL 5.1.4.6. 50% de los centros educativos mejoran su infraestructura priorizando las condiciones de salubridad y seguridad.</p> <p>Educación Media Superior de Calidad y Vinculada al Sector Productivo L.P.5.2.4 Seguridad y sana convivencia. RAL 5.2.4.4. Centros educativos dignos y fortalecidos en su infraestructura dando prioridad a las condiciones de salubridad y seguridad.</p> <p>Educación Superior como Palanca del Desarrollo Sostenible L.P.5.3.4 Seguridad y sana convivencia. RAL 5.3.4.2. 50% de los centros educativos fortalecidos en su infraestructura dando prioridad a las condiciones de salubridad y seguridad.</p>
	Plan o programa Sectorial, Especial, Estatal o Institucional <sup>22</sup> con el que está alineado	<p>A) Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 B) Programa Sectorial de Educación 2020-2024 C) Programa Sectorial de Educación 2022-2027 de Baja California D) Objetivos de Desarrollo Sostenible (OSD)</p>
	Objetivo (Sectorial, Especial, Estatal o Institucional) con el que está alineado	<p>A) PND 2019-2024: 2. Política social: Derecho a la educación El gobierno federal se comprometió desde un inicio a mejorar las condiciones materiales de las escuelas del país, a garantizar el acceso de todos los jóvenes a la educación. La Secretaría de Educación Pública tiene la tarea de dignificar los centros escolares.</p>

<sup>22</sup> Nota, revisando el PED, tanto el programa 079 y el 145, coinciden tanto en el objetivo y los temas del PED.



Tema	Variable	Datos
		<p>B) Programa Sectorial de Educación 2020-2024</p> <p>Objetivo prioritario 1.- Garantizar el derecho de la población en México a una educación equitativa, inclusiva, intercultural e integral, que tenga como eje principal el interés superior de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.</p> <p>Estrategia prioritaria 1.3 Promover la reorientación y transformación de las instituciones educativas para que respondan a las necesidades de sus comunidades y a las características específicas de su contexto.</p> <p>Acción: 1.3.2 Fortalecer la operación de los planteles de educación media superior ubicados en localidades de alta y muy alta marginación con infraestructura inclusiva y sostenible, servicios, equipamiento y acceso a las tecnologías de la información, comunicación, conocimiento y aprendizaje digital.</p> <p>Objetivo prioritario 4.- Generar entornos favorables para el proceso de enseñanza-aprendizaje en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.</p> <p>Estrategia prioritaria 4.1 Asegurar las condiciones de infraestructura física educativa necesarias para el desarrollo efectivo de las actividades académicas y escolares.</p> <p>Acción: 4.1.2 Propiciar que los proyectos de infraestructura sean aquellos con mayor utilidad, beneficio a la comunidad escolar e impacto social.</p> <p>Acción 4.1.4 Fortalecer la infraestructura y el equipamiento de las escuelas normales y de las instituciones de educación superior formadoras de maestras y maestros, de acuerdo con criterios de accesibilidad, seguridad, funcionalidad, calidad, equidad y sustentabilidad.</p> <p>Acción: 4.1.7 Proporcionar asesoría técnica normativa para la construcción, adecuación, rehabilitación y ampliación de la infraestructura de los planteles educativos, con el fin de asegurar que cumplan con los criterios de accesibilidad, seguridad, funcionalidad, calidad, equidad y sustentabilidad.</p> <p>Estrategia prioritaria 4.2 Expandir la oferta de espacios educativos para ampliar la cobertura de los servicios educativos con atención prioritaria a las comunidades con mayor rezago social, marginación y violencia.</p> <p>Acción: 4.2.2 Ampliar la infraestructura física educativa de los centros escolares existentes para lograr una mayor cobertura de los servicios educativos.</p> <p>C) Programa Sectorial de Educación 2022-2027 de Baja California</p> <p>6. Marco Propositivo</p> <p>6.1 Objetivo General: Contribuir a mejorar las condiciones sociales mediante el derecho a una educación de excelencia, incluyente e innovadora, en el marco de la Nueva Escuela Mexicana y el sentido de colectividad entre el gobierno y la sociedad, que favorezca una educación que potencialice las capacidades de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, para reducir las brechas de desigualdad e incrementar las oportunidades y la movilidad social de las personas.</p> <p>Objetivo Prioritario: Asegurar una educación básica integral desde preescolar hasta secundaria inclusiva, equitativa, pertinente y de excelencia a niñas, niños y adolescentes a través del enfoque de la Nueva Escuela Mexicana y priorizando en el interés de los menores bajacalifornianos.</p> <p>D) ODS 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.</p>

Tema	Variable	Datos
		Meta: ODS: 4.a Construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos.
	Propósito del programa	<p>Objetivo a nivel Propósito en la MIR Federal I007: Los planteles educativos públicos de tipo básico cuentan con condiciones adecuadas de infraestructura física educativa.</p> <p>Objetivo a nivel de Propósito en la MIR Estatal: El rezago de la infraestructura física educativa en el estado es atendido acorde a las necesidades del sector en cumplimiento del programa establecido</p>
<b>Población potencial</b>	Definición	Las niñas y jóvenes de zonas rurales y zonas vulnerables Los niños y jóvenes de zonas rurales y zonas vulnerables
	Unidad de medida	No se encuentra definido
	Cuantificación	No se encuentra definido
<b>Población objetivo</b>	Definición	No se encuentra definido
	Unidad de medida	No se encuentra definido
	Cuantificación	No se encuentra definido
<b>Población atendida</b>	Definición	No se encuentra definido por población
	Unidad de medida	Población escolar de educación básica, media superior y superior
	Cuantificación	No se encuentra una cuantificación específica; sin embargo, de manera general, el FAM IE atendió en 2023 un total de 219 Proyectos, de acuerdo con el Informe sobre el Ejercicio y Destino del Gasto FAM 2023 de la Secretaría de Hacienda.
<b>Presupuesto para el año evaluado</b>	Presupuesto original (MDP)	\$15,017,490.16
	Presupuesto modificado (MDP)	\$17,020,560.18
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$8,501,359.28
<b>Cobertura geográfica</b>	Municipios y/o localidades específicas en las que opera el programa	<p>Municipios donde opera el programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mexicali</li> <li>● Playas de Rosarito</li> <li>● Tecate</li> <li>● San Quintín</li> <li>● Ensenada</li> <li>● Tijuana</li> </ul>

Tema	Variable	Datos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>San Felipe</li> </ul>
<b>Focalización</b>	Unidad territorial del programa	En la capital del Estado (Mexicali) se concentran las unidades que gestionan y administran los recursos del Fondo, sin embargo, el programa tiene cobertura en todos los municipios que componen a la entidad federativa.

Fuente: elaboración propia con: Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2022. (2019); Programa Sectorial de Educación 2020-2024; Plan Estatal de Desarrollo Baja California 2022-2027; Programa Sectorial de Educación 2022-2027 de Baja California; Objetivos de Desarrollo Sostenible (OSD) de la ONU; MIR 2023 del Programa 145; Formato de Diagnóstico de Programa Presupuestario 079; Informe sobre el Ejercicio y Destino del Gasto / Destino del Gasto FAM 2023.

## Anexo 2. Guía temática de entrevista semiestructurada y de entrevista a profundidad

### Guía de entrevista a profundidad

*Evaluador, este instrumento está dirigido para los siguientes actores:*

1. Titular de la Secretaría de Educación del Estado de Baja California
2. Titular de la Dirección General del Instituto de la Infraestructura educativa de Baja California

#### **Presentación:**

Buen día, mi nombre es \_\_\_\_\_ y represento a Lumina Consultores, empresa encargada de realizar la “Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones Múltiples en su vertiente Infraestructura Educativa en el Estado de Baja California 2024”, en cumplimiento al Programa Anual de Evaluación que emite la Secretaría de Hacienda del Estado acorde a la normatividad aplicable.

Esta evaluación tiene como objetivo: *Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Fondo en la entidad que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del fondo. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.*

Los hallazgos encontrados nos permitirán realizar propuestas de mejora en la operación del fondo en la entidad; Por lo anterior, agradezco de antemano su aceptación a participar en esta entrevista, toda vez que la información que nos provea será un insumo valioso para la consecución de los objetivos de la evaluación.

Sus datos personales, así como toda la información que usted nos proporcione, serán tratados de forma absolutamente confidencial, conforme a los protocolos de investigación y a la normativa federal aplicable.

*Evaluador:*

3. Solicitar autorización para grabar la entrevista, la cual será confidencial para uso exclusivo del equipo evaluador.
4. Solicitar el llenado de la Carta de Consentimiento.

Si no tiene inconveniente, y, a manera de preámbulo, le solicitaré algunos datos relativos a su cargo.

Datos del entrevistado (Confidencial)	
Nombre:	
Dependencia:	
Puesto:	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en el gobierno estatal:	

#### **Guía temática**

**Evaluador: Tenga en cuenta que el Modelo General de Procesos identifica: Planeación, difusión, solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, producción de bienes y servicios, distribución de apoyos, entrega de apoyos, seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, contraloría social y satisfacción de usuarios, evaluación y monitoreo.**

**Transversalmente, se recomienda identificar los principales cuellos de botella y buenas prácticas.**

#### **Panorama General De La Operación Del Fondo En La Entidad**

**Evaluador: Solicite a su interlocutor que comparta con usted el panorama general de la operación del Fondo en la entidad, para lo cual puede utilizar la siguiente guía temática:**



- Instancias, departamentos o áreas involucradas en la operación del fondo en la entidad.  
*Evaluador: Es importante distinguir los niveles de dichas áreas, es decir, a nivel central y local.*
- Principales actividades que se desarrollan para la operación del fondo en la entidad.  
*Evaluador: Busque identificar la secuencia entre ellas, identificando el flujo y los productos que se generan.*
- Identificación de los principales actores.  
*Evaluador: Indague también sobre los actores que se encuentran fuera de la Secretaría de Educación, por ejemplo: INIFE BC, ISEP, etc.*
- Articulación entre las diferentes instancias y áreas para desarrollar los procesos.  
¿Cómo se da dicha articulación?  
¿Cuáles son aquellos cuellos de botella que pueden existir?  
*Evaluador: Indague también sobre los actores que se encuentran fuera de la Secretaría de Educación, por ejemplo: Secretaría de Hacienda del Estado, INIFE, etc.*
- Diagnóstico de necesidades en materia de Infraestructura Educativa.  
*Evaluador: Guíe la indagación para identificar los elementos sobre las necesidades en Infraestructura Educativa, en la entidad se recomienda explorar exhaustivamente, con énfasis en la selección de proyectos a financiar con los recursos del Fondo.*
- Sistemas de información.  
*Evaluador: Guíe la indagación para identificar aquellos sistemas de información utilizados a lo largo de la gestión del fondo en la entidad; se recomienda explorar exhaustivamente.*
- Percepción sobre la eficacia y suficiencia de los procesos.  
*Evaluador: Facilite la valoración sobre la eficiencia de los principales procesos e indague en la suficiencia de los procesos. Es importante captar la visión del informante en relación con las mejoras que pudieran implementarse.*
- Pertinencia de la normatividad que regula el Fondo desde el enfoque de cómo facilita o no la operación en el estado.  
*Evaluador: Identifique adecuadamente la normatividad a la que se refiera el informante y los problemas y cuellos de botella que pudieran existir.*
- Coordinación intra e interinstitucional para el llevar a cabo la operación del fondo en la entidad.  
*Evaluador: Facilite la valoración sobre el nivel de coordinación, la comunicación, el flujo de información, etc.*
- Principales problemas operativos de la operación del fondo en la entidad.  
*Evaluador: Facilite la valoración sobre el nivel de coordinación, la comunicación, el flujo de información, etc.*
- Sugerencias para mejorar la operación del FAM Infraestructura Educativa.  
*Evaluador: Facilite la valoración sobre el nivel de coordinación, la comunicación, el flujo de información, etc.*



## Guía de entrevista semiestructurada

**Evaluador, este instrumento está dirigido para los siguientes actores:**

5. **Titular de la Subsecretaría de Planeación y Finanzas de la Secretaría de Educación del Estado de Baja California**
6. **Dirección de Infraestructura Educativa Finanzas de la Secretaría de Educación del Estado de Baja California**
7. **Titular de la Dirección de Administración y finanzas del Instituto de la Infraestructura educativa de Baja California**
8. **Dirección de Construcción del Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California**
9. **Dirección de Inversión Pública de la Secretaría de Hacienda del Estado**

### **Presentación:**

Buen día, mi nombre es \_\_\_\_\_ y represento a Lumina Consultores, empresa encargada de realizar la **“Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones Múltiples en su vertiente Infraestructura Educativa en el Estado de Baja California 2024”**, en cumplimiento al Programa Anual de Evaluación que emite la Secretaría de Hacienda del Estado acorde a la normatividad aplicable.

Esta evaluación tiene como objetivo: *Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Fondo en la entidad que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Fondo. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.*

Los hallazgos encontrados nos permitirán realizar propuestas de mejora en la operación del Fondo en la entidad, por lo anterior, agradezco de antemano su aceptación a participar en esta entrevista, toda vez que la información que nos provea será un insumo valioso para la consecución de los objetivos de la evaluación.

Sus datos personales, así como toda la información que usted nos proporcione, serán tratados de forma absolutamente confidencial, conforme a los protocolos de investigación y a la normativa federal aplicable.

### **Evaluador:**

1. **Solicitar autorización para grabar la entrevista, la cual será confidencial para uso exclusivo del equipo evaluador.**
2. **Solicitar el llenado de la Carta de Consentimiento.**

Si no tiene inconveniente, y, a manera de preámbulo, le solicitaré algunos datos relativos a su cargo.

<b>Datos del entrevistado (Confidencial)</b>	
Nombre:	
Dependencia:	
Puesto:	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en el gobierno estatal:	
Funciones relacionadas con el Fondo	

### **1. Planeación**



**Descripción general:** Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.

#### Temas generales

##### Elaboración del plan estratégico

#### PREGUNTAS GUÍA

¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del programa?

Podría describirnos las áreas y los actores que colaboran en la elaboración de la planeación

Considerando que los recursos del Fondo al llegar a la entidad se distribuyen en un conjunto de programas estatales, ¿nos podría mencionar cómo se determina la distribución del destino de los recursos para cada uno de ellos?

Nos es importante comprender:

- ¿Cómo se planean los programas 075, 076 y 077, ya que observamos que no es constante la presencia del uso de los recursos en estas acciones?

¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación de los programas financiados con los recursos del Fondo?

¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del Fondo?

¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles, pero están orientadas a impulsar el desempeño?

¿La planeación se utiliza a lo largo del ejercicio fiscal para la operación del programa?

**En este eje temático importante identificar:**

a) Período para el desarrollo de la planeación anual- - Fechas

b) Responsables – Áreas y flujo de información entre ellos

c) Difusión y acceso a dichos documentos

##### Planeación y cumplimiento de objetivos:

#### Preguntas Guía

##### MIR FEDERAL

¿Se utiliza lo dispuesto en la MIR Federal de los programas “1007”, así como “1008”, en la planeación de los recursos del Fondo?

¿Considera que la planeación se encuentra vinculada con el logro del fin y propósito del Fondo (MIR), así como de sus componentes?

Sobre la MIR Federal – ¿Considera que los indicadores y las metas son pertinentes?

##### MIR ESTATAL para cada programa

¿Se utiliza lo dispuesto en la MIR Federal de los programas “079, 145, 075, 076 y 077”, en la planeación de los recursos del Fondo?

¿Considera que la planeación se encuentra vinculada con el logro del fin y propósito del Fondo (MIR), así como de sus componentes?

Sobre la MIR Federal – ¿Considera que los indicadores y las metas son pertinentes?

**En este eje temático es importante identificar:**

a) Actores y áreas que colaboran en la elaboración de la planeación.

b) Vinculación de la planeación con el logro de fin y propósito del programa, así como del cumplimiento de componentes.

c) Pertinencia de las metas e indicadores de la MIR.

##### Sistemas de Información para la planeación

#### Preguntas Guía

Para la planeación, ¿se consulta y utiliza la información contenida en el Sistema Nacional de Información de la Infraestructura Física Educativa?

En caso de una respuesta positiva, ¿qué tipo de información se utiliza?

En el caso del Sistema del Proceso Integral de Programación y Presupuestación SIPPE ¿Este sistema se utiliza para la planeación de los recursos del Fondo?





En caso de tener una respuesta positiva, ¿De qué modo se utiliza?  
 ¿Se utiliza algún otro sistema de información y de trámites presupuestales, en la planeación de los recursos del Fondo?

Tenemos como referencia la base de datos del PIMME del ISEP

#### Cierre

#### Preguntas Guía

- ¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la planeación?
- ¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la proyección de metas del Programa?
- ¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para mejorar la planeación y el establecimiento de metas?
- ¿Los insumos con necesarios para llevar a cabo la planeación son suficientes y llegan oportunamente?
- ¿Existen dificultades en la coordinación de las áreas (o con otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma?

### 2. Difusión

**Descripción general:** Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.

#### Temas generales

##### Características de difusión:

#### Preguntas Guía

##### Difusión intra e interinstitucional

- ¿Cuáles son los medios por los cuales se difunden los programas financiados con los recursos del Fondo a las diferentes instancias participantes?
- ¿Qué áreas están involucradas en la estrategia de difusión?
- ¿Considera que la estrategia de difusión es adecuada para llegar a la población objetivo (Instituciones de educación básica, media y superior y sus usuarios) del Fondo?
- ¿Considera que los actuales mecanismos de difusión han contribuido al logro de metas del programa?

*En este eje temático es importante identificar:*

- a) *Si existe una estrategia de difusión, cuáles son los mecanismos e instrumentos para su implementación.*
- b) *Áreas involucradas en las actividades de difusión.*
- c) *Pertinencia de las campañas, mensajes y medios, considerando también el derecho de todos a la información del gasto público.*

#### Cierre

#### PREGUNTAS GUÍA

- ¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la difusión de los programas financiados con los recursos del Fondo?
- ¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para difusión del programa?
- ¿Considera que los recursos humanos y materiales con los que cuenta actualmente el programa son adecuados y suficientes para desarrollar las actividades de difusión?
- ¿Existen dificultades en la coordinación de las áreas (o con otras entidades) para llevar a cabo las acciones de difusión en tiempo y forma?

### 3. Solicitud de apoyos

**Descripción general:** Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

#### Temas generales

##### Características de la solicitud de apoyos

#### Preguntas Guía

- ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual solicitar el desarrollo de proyectos para la infraestructura educativa?



Identificar las áreas participantes, el orden de los procedimientos y/o actividades.  
**¿Cuáles son los requisitos para solicitar el desarrollo de algún proyecto para la infraestructura educativa?**  
 Identificar la existencia de normas o guías donde se establezcan estos requisitos.  
 Identificar la diferencia entre los programas estatales de infraestructura y los de cobertura **¿Los requisitos son los mismos?**  
 Identificar si estos requisitos se informan en algún estrado.  
 En el caso de que sean las propias Instituciones educativas quienes presenten la solicitud **¿Se brinda asesoría para la presentación de proyectos?**, de ser así **¿Quién brinda estas asesorías?**  
**¿Se mantiene un registro sistematizado de los planteles solicitantes de apoyo?** En caso de ser así, ¿estos registros se consideran para el año fiscal siguiente?

#### Sistemas de Información para la solicitud de apoyos

##### Preguntas Guía

Para la solicitud de información **¿Se utiliza algún sistema de información para la recepción de proyectos?**

*En este eje temático es importante identificar:*

- Si existe una estrategia para la solicitud de apoyos, cuáles son los mecanismos e instrumentos para su implementación.*
- Áreas involucradas en las actividades de solicitud.*

#### Cierre

##### Preguntas Guía

**¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la solicitud de apoyos para acceder a los programas financiados con los recursos del Fondo?**  
**¿Se ha atendido de alguna manera las áreas de mejora? Si no es el caso, ¿qué impedimentos existen? ¿Quién debería hacerlo?**  
**¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para el proceso de solicitud del programa?**  
**¿Considera que los recursos humanos y materiales con los que cuenta actualmente el programa son adecuados y suficientes para desarrollar las actividades de difusión?**  
**¿Existen dificultades en la coordinación de las áreas (o con otras entidades) para llevar a cabo las acciones de solicitud en tiempo y forma?**

#### 4. Selección de beneficiarios

**Descripción general: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón o listado de beneficiarios actualizado y validado.**

##### Temas generales

#### Características de la selección de beneficiarios

##### Preguntas Guía

**¿Existe una metodología o método para la selección de los proyectos para la infraestructura educativa?**  
 Identificar las áreas participantes, el orden de los procedimientos y/o actividades.  
 Esta selección de proyectos **¿Se encuentra sistematizada?**  
**¿Qué tipo de herramientas y registros se emplean en este proceso?**  
**¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados, diferenciados y sistematizados?**  
 Considerando el número total de planteles educativos de los tres niveles que existen en el Estado y las condiciones de la infraestructura **¿Existe algún mecanismo de priorización entre los planteles localizados con mayor vulnerabilidad o marginación social?**  
**¿Para la priorización de proyectos que tipo de información se utiliza?**  
 En caso de mencionar algún diagnóstico de necesidades, solicitar detalles de la información que lo compone, responsable del levantamiento, etc.  
**¿El resultado de la selección de proyectos es público?**  
 En el caso de los proyectos seleccionados **¿Existe algún mecanismo para comunicar a la institución de educación su aprobación?**



¿Se mantiene un registro sistematizado de los planteles solicitantes de apoyo? En caso de ser así, ¿estos registros se consideran para el año fiscal siguiente?  
En el caso de los proyectos no seleccionados ¿Se realiza un seguimiento de los proyectos no seleccionados para identificar áreas de mejora en futuras convocatorias?

#### Sistemas de Información para la selección de proyectos

##### Preguntas Guía

Para la solicitud de información ¿Se utiliza algún sistema de información para la selección de proyectos?

*En este eje temático es importante identificar:*

- c) *Si existe una estrategia para la selección de proyectos, cuáles son los mecanismos e instrumentos para su implementación.*
- d) *Áreas involucradas en las actividades de selección.*

#### Cierre

##### Preguntas Guía

¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la selección de proyectos para acceder a los programas financiados con los recursos del Fondo?  
¿Se ha atendido de alguna manera las áreas de mejora? Si no es el caso, ¿qué impedimentos existen? ¿Quién debería hacerlo?  
¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para el proceso de selección?  
¿Considera que los recursos humanos y materiales con los que cuenta actualmente el programa son adecuados y suficientes para desarrollar las actividades de selección?  
¿Existen dificultades en la coordinación de las áreas (o con otras entidades) para llevar a cabo las acciones de selección de proyectos en tiempo y forma?

### 5. Producción de bienes y servicios / 6. Distribución y entrega de apoyos

#### Producción de bienes y servicios

**Descripción general:** Proceso de generación de bienes y/o servicios en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del programa conforme a sus documentos normativos. Implica recursos financieros, humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.).

#### Distribución y entrega de apoyos

**Descripción general:** A través de este proceso se envía el apoyo del punto de origen en donde se obtuvo o genera, al punto de destino final con los beneficiarios del programa.

#### Temas generales

#### Características de la producción de bienes y servicios

##### Preguntas Guía

¿Cuáles son los mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios para el desarrollo de los proyectos financiados con los recursos del Fondo?  
Identificar las áreas participantes, el orden de los procedimientos y/o actividades.  
Estos procesos de producción (adquisición) ¿Se encuentra sistematizada?  
En cuanto a la selección de proveedores o contratistas, ¿Existen criterios específicos para la selección? Si es así, preguntar en dónde se encuentran establecidos.  
Durante la ejecución del proyecto ¿Qué medidas se toman en caso de retrasos o incumplimientos en plazos establecidos en el contrato?  
En cuanto a la distribución ¿Cómo se asegura la culminación de los proyectos en el tiempo establecido en el caso de la construcción y rehabilitación?  
¿Cómo se asegura la llega del equipamiento en el caso de los proyectos donde aplique?  
¿Qué tipo de herramientas y registros se emplean en estos procesos?  
¿Qué mecanismos para el control de calidad de los bienes y servicios existen?  
En caso de existir, identificar la normatividad aplicable y las áreas responsables.  
¿Se aplica y verifica la Certificación de la Calidad de la INIFE de acuerdo con lo establecido en el artículo 99 de la Ley General de Educación?

#### Sistemas de Información para ambos procesos



**Preguntas Guía**

Para la solicitud de información ¿Se utiliza algún sistema de información para estos procesos?

*En este eje temático es importante identificar:*

- e) *Si existe una estrategia para producción de bienes y servicios, su calidad y la llega a los sitios donde se encuentran las Instituciones Educativas, cuáles son los mecanismos e instrumentos para su implementación.*
- f) *Áreas involucradas en las actividades de selección.*

**Cierre**
**Preguntas Guía**

¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la producción de bienes y servicios y la distribución de apoyos?  
 ¿Se ha atendido de alguna manera las áreas de mejora? Si no es el caso, ¿qué impedimentos existen? ¿Quién debería hacerlo?  
 ¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para estos procesos?  
 ¿Considera que los recursos humanos y materiales con los que cuenta actualmente el programa son adecuados y suficientes para desarrollar las actividades de estos procesos?  
 ¿Existen dificultades en la coordinación de las áreas (o con otras entidades) para llevar a cabo las acciones de producción de bienes y servicios y la entrega de apoyos?

**7. Entrega de apoyos**
**Entrega de apoyos**

*Descripción general: Mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados solicitan o reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.*

**Temas generales**
**Características de la entrega de apoyos**
**Preguntas Guía**

¿Los programas financiados con los recursos del Fondo cuentan con mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen de acuerdo con la normatividad específica?  
 Identificar las áreas participantes, el orden de los procedimientos y/o actividades.  
 Estos procesos de entrega de apoyos ¿Se encuentran sistematizados?  
 En cuanto la supervisión de la entrega de apoyos ¿Se realiza? ¿Existe alguna manera sistematizada, algún documento que dé cuenta de los resultados de supervisión?  
 En caso de existir, ¿Este documento es útil y adecuado? ¿Los resultados de estas acciones se utilizan para implementar mejoras en la operación?  
 ¿Qué tipo de herramientas y registros se emplean en estos procesos?

**Sistemas de Información para la entrega de apoyos**
**Preguntas Guía**

Para la solicitud de información ¿Se utiliza algún sistema de información para el proceso de entrega de apoyos?

*En este eje temático es importante identificar:*

- g) *Si existe una estrategia para la entrega de proyectos, cuáles son los mecanismos e instrumentos para su implementación.*
- h) *Áreas involucradas en las actividades de selección.*

**Cierre**
**PREGUNTAS GUÍA**

- ~ ¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la entrega de apoyos?
- ~ ¿Se ha atendido de alguna manera las áreas de mejora? Si no es el caso, ¿qué impedimentos existen? ¿Quién debería hacerlo?
- ~ ¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para estos procesos?
- ~ ¿Considera que los recursos humanos y materiales con los que cuenta actualmente el programa son adecuados y suficientes para desarrollar las actividades de estos procesos?



- ~ ¿Existen dificultades en la coordinación de las áreas (o con otras entidades) para llevar a cabo las acciones de entrega de apoyos?

## 8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

### Entrega de apoyos

**Descripción general:** Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a la población objetivo son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado

### Temas generales

#### Características del seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

#### Preguntas Guía

¿Los programas financiados con los recursos del Fondo cuentan con mecanismos para verificar que los proyectos de infraestructura son utilizados de acuerdo con lo establecido? Identificar las áreas participantes, el orden de los procedimientos y/o actividades. Estos procesos de entrega de apoyos ¿Se encuentran sistematizados? En cuanto la corresponsabilidad por parte de las Instituciones Educativas ¿Se piden algunas acciones o requisitos al respecto? En caso de existir, ¿qué tipo de acciones se han implementado? ¿Los programas financiados con los recursos del Fondo cuentan con un mecanismo de monitoreo que permita identificar si se realizaron acorde a la normatividad aplicable? ¿El monitoreo considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra? ¿Qué tipo de herramientas y registros se emplean en estos procesos? ¿Existen mecanismos para atender quejas o reclamos sobre la calidad de los bienes y servicios entregados? Si es así, solicitar detalles sobre las áreas específicas y procedimientos al respecto.

#### Sistemas de Información para el seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

#### Preguntas Guía

Para la solicitud de información ¿Se utiliza algún sistema de información para el proceso de monitoreo de apoyos posterior a la entrega? Luego de entregado el proyecto, ¿se reporta esta información en el Sistema Nacional de Información de la Infraestructura Física Educativa?

**En este eje temático es importante identificar:**

- Si existe una estrategia para el seguimiento y monitoreo de apoyos posterior a la entrega, cuáles son los mecanismos e instrumentos para su implementación.
- Áreas involucradas en las actividades de selección.

### Cierre

#### Preguntas Guía

¿Cuáles son los principales retos en cuanto al seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos? ¿Se han atendido de alguna manera las áreas de mejora? Si no es el caso, ¿qué impedimentos existen? ¿Quién debería hacerlo? ¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para estos procesos? ¿Considera que los recursos humanos y materiales con los que cuenta actualmente el programa son adecuados y suficientes para desarrollar las actividades de estos procesos? ¿Existen dificultades en la coordinación de las áreas (o con otras entidades) para llevar a cabo las acciones de entrega de apoyos?

## 9. Contraloría Social y Satisfacción del usuario

### Entrega de apoyos

**Descripción general:**

### Temas generales

#### Características de la Contraloría Social y la Satisfacción del usuario



**Preguntas Guía**

¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de las instituciones de educación y el usuario final?  
 Identificar las áreas participantes, el orden de los procedimientos y/o actividades.  
 Estos procesos de entrega de apoyos ¿se encuentran sistematizados?  
 En cuanto a la contraloría social, ¿Existen formas o mecanismos para su desarrollo?  
 En caso de existir, ¿qué tipo de acciones se han implementado?  
 ¿Qué tipo de herramientas y registros se emplean en estos procesos?  
 En caso de que algún usuario final buscará poner una queja o felicitación, ¿qué mecanismo debería seguir para poder hacerlo?  
 En este mismo sentido, ¿se cuentan con mecanismos para recibir solicitudes de transparencia?  
 ¿Cómo se integran los resultados de la contraloría social y la satisfacción del usuario en la toma de decisiones y la mejora continua de los procesos?

**Sistemas de Información para la satisfacción de usuarios y la contraloría social**
**Preguntas Guía**

Para la solicitud de información, ¿se utiliza algún sistema de información para el proceso de satisfacción de usuarios y contraloría social?

*En este eje temático es importante identificar:*

- k) Si existe una estrategia para la contraloría social y la satisfacción de usuarios, cuáles son los mecanismos e instrumentos para su implementación.*
- l) Áreas involucradas en las actividades de selección.*

**Cierre**
**Preguntas Guía**

¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la contraloría social y la satisfacción de usuarios?  
 ¿Se han atendido de alguna manera las áreas de mejora? Si no es el caso, ¿qué impedimentos existen?  
 ¿Quién debería hacerlo?  
 ¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para estos procesos?  
 ¿Considera que los recursos humanos y materiales con los que cuenta actualmente el programa son adecuados y suficientes para desarrollar las actividades de estos procesos?  
 ¿Existen dificultades en la coordinación de las áreas (o con otras entidades) para llevar a cabo las acciones de contraloría social y satisfacción de usuarios?

**10. Evaluación y monitoreo**

*Descripción general: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera*

**Temas generales**
**MIR - Reporte**

¿La captura del avance de los indicadores de la **MIR Federal** se realiza en tiempo y forma?  
 ¿La captura del avance de los indicadores de la **MIR Estatal** para cada uno de los programas financiados con los recursos del Fondo se realiza en tiempo y forma?  
 ¿Qué áreas se encuentran involucradas en este proceso?  
 ¿Han utilizado los resultados de los indicadores de la MIR para la toma de decisiones sobre la inversión en infraestructura educativa?  
 ¿Existe un proceso de actualización y ajuste de metas de la MIR? En caso afirmativo, explicar ¿cómo es el proceso? ¿Quiénes participan?

**Otros reportes**

¿El programa reporta o brinda información para otro mecanismo de monitoreo? Esto puede ser para alguna área al interior de la Secretaría de Educación Estatal o en otras dependencias. Sí, es así, ¿qué indicadores se alimentan? ¿Qué tipo de información se proporciona?

**Agradecemos su valiosa participación para el desarrollo de este ejercicio.**



### Anexo 3. Instrumentos de recolección de información

De acuerdo con lo establecido en los TdR de la presente evaluación, en este Anexo se incluyen los elementos generales de la metodología para el trabajo de campo y todos los instrumentos de información usados, en este sentido, se presentan los siguientes elementos:

- a) Guía de Observación.

#### Guía de Observación

*Evaluador, este instrumento está dirigido para cada una de las instituciones educativas que fueron beneficiarias de algún proyecto en el ejercicio 2023, de acuerdo con la muestra*

**Instrucciones:** De acuerdo con la siguiente lista de cotejo, señalar las observaciones que se van encontrando durante la visita y, en su caso, llenar los apartados que le sean solicitados y utilizar el apartado de notas de campo, para colocar alguna otra información que considere oportuna.

**Fecha de levantamiento:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Identificación:**

<b>Nombre del proyecto:</b>	
<b>Nombre de la institución educativa:</b>	
<b>Ubicación:</b>	

**Lista de cotejo:**

			Observaciones:
<b>¿Cuál es el estatus del proyecto?:</b>	En proceso		
	Concluido		
	Cancelado		
<b>¿El proyecto se encuentra en uso?:</b>	Sí		
	No		
<b>¿La infraestructura educativa o el mobiliario se observa en buen estado?</b>	Sí		
	No		





Notas de campo:

--

## b) Selección de la muestra de proyectos visitados.

### Selección de proyectos

La selección de proyectos visitados durante las actividades de campo de la *Evaluación de Procesos del FAM IE 2024* se realizó mediante la conformación de una matriz analítica que integraba una serie de criterios de selección, partiendo de la información disponible, considerando de manera inicial las siguientes variables (Cuadro 7 Variables incluidas en la matriz analítica para la selección de proyectos.).

*Cuadro 7 Variables incluidas en la matriz analítica para la selección de proyectos.*

<b>Categoría</b>	<b>Variable</b>	<b>Fuente</b>	<b>Justificación</b>
<b>Distribución regional de los proyectos de inversión del año 2023</b>	Estado	INEGI - 2024 <sup>1</sup>	Agrupar a los siete municipios que componen la entidad.
<b>Tipo de apoyo</b>	Modalidad del proyecto	Aviso FAM IE – DOF 2024 <sup>2</sup>	Agrupar las dos modalidades de proyectos que pueden ser financiados por el Fondo.
<b>Proyectos por nivel educativo</b>	Nivel educativo	Informe sobre el Ejercicio y Destino del Gasto / Destino del Gasto. <sup>3</sup>	Agrupar los tres niveles educativos en los que se pueden realizar proyectos de inversión con los recursos del Fondo.
<b>Proyectos por estatus de avance</b>	Estatus de avance de los proyectos.	Informe sobre el Ejercicio y Destino del Gasto / Destino del Gasto. <sup>3</sup>	Agrupar los tres estados posibles en los que puede encontrarse un proyecto financiado con los recursos del Fondo.

Fuente: Elaboración propia con información de:

1. INEGI (2020). *Baja California: División Municipal*.

2. SEP. (2024). *AVISO mediante el cual se da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal de 2024, de los recursos correspondientes al Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), en sus componentes de Infraestructura Educativa Básica, Media Superior y Superior. DOF.*

3. Gobierno de Baja California. *Informe sobre el Ejercicio y Destino del Gasto / Destino del Gasto FAM 2023.*

Luego de la identificación de las variables, para la elaboración de la muestra aleatoria de los proyectos visitados y de los representantes a entrevistados en la entidad, se seleccionaron instituciones educativas, como beneficiarias, de los proyectos con proporcionalidad a la región, la modalidad de proyecto, el nivel educativo y el estatus del proyecto. Para la selección de muestra se utilizó el Informe sobre el Ejercicio y Destino del Gasto / Destino del Gasto FAM 2023 y se hizo de manera deductiva a partir de la siguiente información:



*Tabla 9 FAM - Proyectos por municipio 2023*

Municipio	Proyectos	Proporción	Numero proporcional de proyectos a seleccionar
Ensenada	29	13.2	1
Mexicali	89	40.6	2
Playas de Rosarito	21	9.6	1
San Felipe	9	4.1	0
San Quintín	14	6.4	0
Tecate	14	6.4	0
Tijuana	43	19.6	1
<b>TOTAL</b>	<b>219</b>	<b>100.0%</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia con información de Gobierno de Baja California. Informe sobre el Ejercicio y Destino del Gasto / Destino del Gasto FAM 2023. xls.

*Tabla 10 FAM - Proyectos por tipo de apoyo 2023*

Tipo de Apoyo	Proyectos	Proporción	Numero proporcional de proyectos a seleccionar
Adquisición	17	7.8	1
Proyecto de inversión	202	92.2	4
<b>TOTAL</b>	<b>219</b>	<b>100.0%</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia con información de Gobierno de Baja California. Informe sobre el Ejercicio y Destino del Gasto / Destino del Gasto FAM 2023. xls.

*Tabla 11 FAM - Proyectos nivel educativo 2023*

Nivel	Proyectos	Proporción	Numero proporcional de proyectos a seleccionar
Educación Básica	183	83.6	3
Educación Media Superior	36	16.4	1
Educación Superior			1
<b>TOTAL</b>	<b>219</b>	<b>100.0%</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia con información de Gobierno de Baja California. Informe sobre el Ejercicio y Destino del Gasto / Destino del Gasto FAM 2023. xls.



Luego de este proceso de análisis de construyó la siguiente muestra:

*Cuadro 8 FAM IE – Muestra seleccionada*

#	Folio	Descripción	Municipio	Tipo de apoyo	Nivel	Estatus
1	BCN230302266726	Construcción de cubierta metálica para la escuela secundaria general estatal # 202 "Emiliano Zapata" - escuela secundaria general # 217 "Centenario de la Revolución"	Tecate	Proyecto de inversión	Básico	En ejecución
2	BCN230302266721	Construcción de la 1ra etapa del edificio de unidad de docencia para la Universidad Tecnológica de Tijuana	Tijuana	Proyecto de inversión	Superior	En ejecución
3	BCN230102210345	Construcción de módulo de 3 aulas, módulo sanitario y obra exterior para CECYTE Plantel "La misión"	Playas de Rosarito	Proyecto de inversión	Media Superior	En ejecución
4	BCN230102210473	Construcción de comedor para la E.P. Benito Juárez - E.P. Benito Juárez	Ensenada	Proyecto de inversión	Básica	En ejecución
5	BCN230302266727	Adquisición de equipos para las carreras de ingeniería para la Universidad Politécnica de Baja California	Mexicali	Adquisición	Superior	En ejecución



**c) Cronograma de actividades de levantamiento en campo.**

*Cronograma de actividades de levantamiento en campo.*

Actividad/Mes	Septiembre						
	17	19	23	24	25	26	27
Entrevista en profundidad al funcionario titular de la Secretaría de Educación de Baja California							
Entrevista semiestructurada con la Subsecretaría de Planeación y Finanzas de la Secretaría de Educación de Baja California							
Entrevista semiestructurada con la Dirección de Infraestructura de la Secretaría de Educación de Baja California							
Entrevista semiestructurada con la Dirección de Infraestructura del Instituto del Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos en Baja California							
Dirección General Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California							
Dirección de Administración y finanzas del Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California							
Dirección de Construcción (300) del Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California							
Visita y entrevista semiestructurada con las autoridades educativas de la institución de educación básica del proyecto beneficiados de nombre:							
Visita y entrevista semiestructurada con las autoridades educativas de la institución de educación básica de los proyectos beneficiados de nombre:							
Visita y entrevista semiestructurada con las autoridades educativas de la institución de educación básica de los proyectos beneficiados de nombre:							

Actividad/Mes	Septiembre						
	17	19	23	24	25	26	27
Visita y entrevista semiestructurada con las autoridades educativas de la institución de educación básica de los proyectos beneficiados de nombre:							
Entrevista semiestructurada con el titular de la Dirección de Inversión Pública de la Secretaría de Hacienda del Gobierno de Baja California							
Visita y entrevista semiestructurada con las autoridades educativas de la institución de educación básica de los proyectos beneficiados de nombre:							

#### **d) Memoria fotográfica.**

Este apartado contiene fotografías de las visitas realizadas durante el trabajo de campo a las Instituciones Educativas que ejercieron recurso del Fondo de Aportaciones Múltiples en su vertiente de Infraestructura Educativa:



- I. Adquisición de equipos para las carreras de ingeniería para la Universidad Politécnica de Baja California ubicada en Mexicali, proyecto visitado el 20 de septiembre de 2024:





Construcción de cubierta metálica para la escuela secundaria general estatal # 202 "Emiliano Zapata", proyecto visitado el 23 de septiembre de 2024.



Módulo de 3 aulas, módulo sanitario y obra exterior para CECYTE Plantel "La misión" ubicado en el municipio de Playas de Rosarito, proyecto visitado el 25 de septiembre de 2024:



#### Anexo 4. Carta de Consentimiento Informado

### **Carta de Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones Múltiples en su vertiente Infraestructura Educativa en el Estado de Baja California 2024.**

**Título del Proyecto:** Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones Múltiples en su vertiente de Infraestructura Educativa en el Estado de Baja California, 2024.

Estimado (a):

#### Introducción y objetivo

Lumina Consultores está realizando la Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones Múltiples en el Estado de Baja California 2024, contratada por el Gobierno del Estado de Baja California. El objetivo de la evaluación es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Fondo que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del fondo en la entidad; para hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

#### Procedimiento

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

*Le haremos algunas preguntas acerca de la operación del fondo en la entidad, como por ejemplo ¿Cómo se realiza el trámite de solicitud de apoyos del FAM – Infraestructura educativa?; desde la solicitud hasta que se entrega, identificando los actores involucrados y la forma o actividad en la que intervienen?*

Estas preguntas serán planteadas en una entrevista semiestructurada, por un grupo de consultores de la empresa Lumina Consultores; esta entrevista tiene una duración aproximada de una hora a una hora y media y lo entrevistaremos en un horario de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_.

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

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

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

#### Confidencialidad

Toda la información que usted nos proporcione para la evaluación será de carácter estrictamente confidencial, será utilizada únicamente por el equipo de evaluación y no estará disponible para ningún otro propósito. El informe final de resultados será publicado en la página del Gobierno del Estado de Baja California ([www.monitorbc.gob.mx](http://www.monitorbc.gob.mx)), sin embargo, usted no quedará identificado en el informe de ninguna forma (por nombre, puesto de trabajo, ubicación geográfica).

Si fuera, requerida que se entregue la base de datos a la Dirección de Planeación y Evaluación, se eliminará, de la misma, cualquier campo de identificación.

#### Contacto



Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto a la evaluación, por favor comuníquese con el coordinador de la Evaluación, Jorge Mario Soto Romero, al teléfono 686 266 1167 o la siguiente dirección de correo electrónico: [jmsoto@luminacorporativo.com](mailto:jmsoto@luminacorporativo.com)

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

Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones Múltiples – Infraestructura Educativa en el Estado de Baja California 2024.

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

**Nombre del participante:**

**Firma:**

**Fecha:**

**Nombre del entrevistador:**

**Firma:**

**Fecha:**

**Nombre del Testigo:**

**Firma:**

**Fecha:**



## Anexo 5. Trabajo de campo realizado

Esta bitácora de trabajo de campo documenta de manera detallada las actividades realizadas, durante el proceso de recolección de información en terreno. Su objetivo es proporcionar una visión clara y organizada del desarrollo de las tareas, destacando las interacciones con actores clave, los ajustes necesarios frente a contingencias y las decisiones tomadas para cumplir con los objetivos establecidos. Este registro es fundamental para garantizar la transparencia y el seguimiento adecuado de cada fase del trabajo de campo, así como para ofrecer una referencia útil para futuras acciones y la evaluación del progreso alcanzado.

### Bitácora de trabajo de campo

Entidad/ Institución	Localidad/ Municipio/	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
	Dirección o Área						
<b>Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California - INIFE BC</b>	Mexicali Dirección general del Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California - INIFE BC	19/09/24	Magda Rocio Aparicio Cedillo // Sebastián Ramos Castañeda	Ing. Joaquín Armando Vale Ríos - Director general Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California	Guía de entrevista en profundidad	30 minutos	La entrevista se desarrolló con la presencia y colaboración de los titulares de las direcciones del INIFE BC.
<b>Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California - INIFE BC</b>	Mexicali Dirección de Administración y Finanzas del Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California INIFE BC	19/09/24	Magda Rocio Aparicio Cedillo // Sebastián Ramos Castañeda	Lic. María Fernanda Rodríguez Alvarado -Dirección de Administración y Finanzas del Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California	Guía de entrevista semiestructurada	53 minutos	La entrevista se desarrolló con la presencia y colaboración del personal operativo (Jefatura y analista) adscritos a la Dirección de Administración.
<b>Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California - INIFE BC</b>	Mexicali Dirección de Construcción del Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California	19/09/24	Magda Rocio Aparicio Cedillo // Sebastián Ramos Castañeda	Ing. Diana Laura Gallegos León - Directora de Construcción Ing. Carlos Esquivies Wilhelmy - Director Técnico	Guía de entrevista semiestructurada	1 hora 23 minutos	La entrevista se desarrolló con la presencia y colaboración del personal operativo (Jefaturas y analistas) adscritos a ambas direcciones
<b>Universidad Politécnica de Baja California</b>	Mexicali Secretaría Académica de la UPBC	20/09/24	Magda Rocio Aparicio Cedillo // Sebastián Ramos Castañeda	Dr. Abelardo Mercado Herrera – Secretario académico UPBC Lic. Guilebaldo Romero Rubio – Jefe de Compras UPBC	Guía de entrevista semiestructurada	35 minutos	

Entidad/ Institución	Localidad/ Municipio/	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
	Dirección o Área						
					Guía de observación	20 minutos	
<b>Secretaría de Hacienda de Baja California</b>	Mexicali Dirección de inversión pública	20/09/24	Magda Rocío Aparicio Cedillo // Sebastián Ramos Castañeda	Pedro Raúl Fernández Rodríguez – Director de Inversión Pública	Guía de entrevista semiestructurada	1 hora 12 minutos	La entrevista se desarrolló con la presencia y colaboración del personal operativo (Jefaturas y analistas) adscritos a la dirección y que participan en las labores asociadas al Fondo.
<b>Sistema Educativo Estatal</b>	Tecate Escuela secundaria "Emiliano Zapata"	23/09/24	Magda Rocío Aparicio Cedillo // Sebastián Ramos Castañeda	Carlos Pacheco Valencia – Director escolar	Guía de entrevista semiestructurada	27 minutos	
<b>Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California - INIFE BC</b>	Tecate Oficina INIFE - Zona Costa	23/09/24	Magda Rocío Aparicio Cedillo // Sebastián Ramos Castañeda	Tannia G. Godoy – Coordinadora de Supervisión Zona Costa INIFE.	Guía de entrevista semiestructurada	47 minutos	La entrevista se desarrolló con la presencia y colaboración de la supervisora de INIFE de la zona Tecate.
<b>Universidad Tecnológica de Tijuana</b>	Tijuana Secretaría de Administración y Finanzas	24/09/24	Magda Rocío Aparicio Cedillo // Sebastián Ramos Castañeda	Cynthia Isabel Rodríguez Bojórquez – Titular de la Secretaría de Administración y Finanzas UTT	Guía de entrevista semiestructurada	32 minutos	La entrevista se desarrolló con la presencia y colaboración del personal operativo (Director de área) adscritos a la dirección y que participan en las labores asociadas al Fondo.
<b>Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California - INIFE BC</b>	Tijuana Oficina INIFE - Zona Costa	24/09/24	Magda Rocío Aparicio Cedillo // Sebastián Ramos Castañeda	Arq. Daniel Carrillo A – Supervisor Zona Costa INIFE.	Guía de entrevista semiestructurada	24 minutos	
<b>Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos – BC</b>	Playas de Rosarito CECYTE Grupo La Misión	25/09/24	Magda Rocío Aparicio Cedillo // Sebastián Ramos Castañeda	Juan Carlos Castro – Jefe de Infraestructura CECYTE BC	Guía de entrevista semiestructurada	31 minutos	La entrevista se desarrolló con la presencia y colaboración del jefe de oficina y responsable del CECYTE BC – Grupo La Misión

Entidad/ Institución	Localidad/ Municipio/	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
	Dirección o Área						
<b>Sistema Educativo Estatal</b>	Ensenada Escuela Primaria Benito Juárez García	26/09/24	Magda Rocío Aparicio Cedillo // Sebastián Ramos Castañeda	Rey Torres Cruz – Director escolar	Guía de entrevista semiestructurada	16 minutos	
<b>Instituto de la Infraestructura Educativa de Baja California - INIFE BC</b>	Ensenada Oficina INIFE - Zona Ensenada	26/09/24	Magda Rocío Aparicio Cedillo // Sebastián Ramos Castañeda	Ing. Gabriela A. Colín R. – Jefa de construcción INIFE – ENS.	Guía de entrevista semiestructurada	34 minutos	
<b>Secretaría de Educación de Baja California</b>	Mexicali Oficinas de la Dirección de Planeación, Programación y Presupuesto	30/09/24	Magda Rocío Aparicio Cedillo // Sebastián Ramos Castañeda	Karla Lizbeth Romero - Subdirectora de Inversión y Proyectos Educativos	Guía de entrevista semiestructurada		La entrevista se desarrolló con la presencia y colaboración del personal operativo (analista) adscritos a la Dirección de Inversión y Proyectos Educativos.
<b>Secretaría de Educación de Baja California</b>	Mexicali Oficinas de la Dirección de Planeación, Programación y Presupuesto	30/09/24	Magda Rocío Aparicio Cedillo // Sebastián Ramos Castañeda	Mtro. Teodoro Bernal - Director de Planeación, Programación y Presupuesto	Guía de entrevista semiestructurada	56 minutos	La entrevista se desarrolló con la presencia y colaboración del personal operativo (Jefaturas y analistas) adscritos a la Dirección de Planeación, Programación y Presupuesto

## Anexo 6. Grado de consolidación operativa del programa.

El formato se requiso tomando en cuenta la siguiente tabla de valores:

Respuesta	Calificación	Interpretación
Si	1	Se cumple completamente con el criterio evaluado.
Parcialmente	0.5	Cumple medianamente con el criterio, hacen falta elementos para que se cumpla adecuadamente.
No	0	No se cumple con el criterio evaluado.
NA (No aplica)	No aplica	El criterio para evaluar no aplica, por lo tanto, no se tomará en cuenta para calcular el nivel de cumplimiento.

### Formato

<b>Nombre del Programa/Recurso:</b>	FAM IE
<b>Nombre y clave del proceso:</b>	I. Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)
<b>Descripción breve del proceso:</b>	Publicación y notificación de montos presupuestales y elaboración de los PGO del año fiscal.
<b>Area responsable:</b>	Las involucradas de la Secretaría de Educación de Baja California (SEBC) y la Secretaría de Hacienda (SHBC)
<b>Areas internas con las que se Relaciona</b>	DP (SHBC), DIE, (SEBC)
<b>Areas externas con las que se Relaciona</b>	No aplica

Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
1. El proceso cuenta con normas aplicables para evitar discrecionalidad en su operación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes</li> <li>• Lineamientos</li> <li>• Reglas de operación</li> <li>• Manuales</li> <li>• Otros</li> </ul>	Sí	1	El proceso cuenta con leyes, lineamientos y guías operativas del INIFED que regulan su operación.
2. Las normas y reglas de operación son del conocimiento de todos los operadores del programa.	Parcialmente	0.5	Aunque existen normas, no hay evidencia clara de que todos los operadores las conozcan completamente.
3. El proceso está inmerso en un programa presupuestario que cuenta con elementos de planeación estratégica de la institución responsable, tales como la misión, visión, estrategias definidas, un análisis FODA del cual derivan las	Sí	1	El proceso está alineado con el Plan Estatal de Desarrollo y cuenta con elementos de planeación estratégica.





Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
estrategias.			
4. La Matriz de Indicadores de Resultados del programa cuenta con una adecuada lógica vertical y horizontal, todos sus elementos cumplen con la guía establecida por la Secretaría de Hacienda.	Sí	1	Existen MIR, pero no hay evidencia de que todos sus elementos cumplan completamente con la guía de la Secretaría de Hacienda.
5. Los objetivos, metas y acciones establecidos en el programa operativo anual están alineados a la MIR y a la planeación estratégica del programa.	Sí	1	Los objetivos y metas del programa operativo anual están alineados a la MIR y a la planeación estratégica.
6. El objetivo, metas y acciones del programa atienden adecuadamente al problema que pretende resolver.	Parcialmente	0.5	El programa atiende necesidades de infraestructura educativa, pero hay desafíos en la priorización de proyectos.
7. Este proceso aporta de manera positiva al problema que se está atendiendo con el programa.	Sí	1	El proceso de planeación contribuye positivamente a abordar las necesidades de infraestructura educativa.
8. Cuenta con mecanismos que permiten implementar mejoras.	Parcialmente	0.5	Existen mecanismos para implementar mejoras, pero no están completamente desarrollados o implementados.
9. Las recomendaciones emitidas por externos son retomadas para mejorar este proceso.	Parcialmente	0.5	Se mencionan recomendaciones de evaluaciones previas, pero no hay evidencia clara de su implementación completa.
10. Se recoge información proveniente de los usuarios de este proceso que ha servido para mejorarlo.	No	0	No se encontró evidencia de que se recoja sistemáticamente información de los usuarios para mejorar el proceso.
11. La información producida del proceso sirve para el monitoreo y evaluación de los resultados.	Sí	1	La información producida en la planeación sirve para el monitoreo y evaluación de resultados.
12. Existen indicadores que permiten medir la calidad de este proceso.	Parcialmente	0.5	Existen indicadores, pero no se especifica si miden directamente la calidad del proceso de planeación.
13. Los indicadores que están alineados a este proceso permiten medir el desempeño del programa.	Sí	1	Los indicadores permiten medir el desempeño del programa en términos de planeación.
14. Los indicadores de este proceso, están alineados a los indicadores de resultado del programa.	Sí	1	Los indicadores del proceso de planeación están alineados con los indicadores de resultado del programa.
15. El proceso es fluido y no presenta retrasos ni cuellos de botella en el trayecto	No	0	Se identifican retrasos y cuellos de botella, especialmente debido a la incertidumbre presupuestal.
16. Se tienen identificados los cuellos de botella y se están implementando medidas para reducirlos	Parcialmente	0.5	Se han identificado cuellos de botella, pero las medidas para reducirlos no son completamente efectivas.
17. El proceso siempre termina en los tiempos establecidos.	Parcialmente	0.5	Existen retrasos significativos debido a la incertidumbre presupuestal y otros factores como



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
			cambios en las obras beneficiadas a lo largo del año fiscal.
18. El personal es suficiente para realizar el proceso adecuadamente.	Sí	1	El personal que realiza la planeación en SHBC y SEBC es adecuado hasta donde la evidencia mostró.
19. El personal que opera el proceso conoce la misión, visión de la Institución.	Parcialmente	0.5	No hay información específica sobre el conocimiento del personal de la misión y visión institucional.
20. El personal que opera el proceso comprende el fin, propósito y metas del Programa.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal conoce tales aspectos del programa
21. El perfil del personal es adecuado.	Parcialmente	0.5	No hay información específica sobre la adecuación del perfil del personal.
22. Los recursos destinados son suficientes para realizar el proceso.	Sí	1	La evidencia sugiere que los recursos para la planeación en nivel central de los actores institucionales participantes, resulta suficiente.
23. La infraestructura, las instalaciones y el equipo con que se cuenta son adecuados para el buen desempeño del proceso.	Sí	1	La evidencia sugiere que la infraestructura para la planeación en nivel central de los actores institucionales participantes resulta suficiente.
24. La coordinación entre las demás áreas internas de la organización permite el flujo adecuado del proceso.	Parcialmente	0.5	Existen áreas de oportunidad en la coordinación entre algunas áreas, como la SEBC, SHBC e INIFE, en especial cuando se realizan cambios posteriores a la planeación inicial.
25. La coordinación con las áreas externas es adecuada y permite el flujo adecuado de los procesos.	Sí	1	La evidencia sugiere que la comunicación entre federación y estado es adecuada.
26. El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del programa.	Sí	1	El proceso de planeación es fundamental para el cumplimiento de los objetivos del programa.
27. La información que resulta de este proceso está disponible para la consulta ciudadana, ejemplo: objetivos, metas, indicadores, MIR, misión, visión, reglas de operación	Parcialmente	0.5	Algunos documentos están disponibles, pero no hay evidencia clara de que toda la información sea accesible al público; tal es el caso de los objetivos y las reglas de operación de los programas financiados por el Fondo en la entidad.
28. ¿Los formatos utilizados proporcionan la información suficiente para el control interno del proceso.	Sí	1	La evidencia analizada sugiere que los formatos internos resultan adecuados.
29. Los productos del proceso sirven adecuadamente como insumo para ejecutar los procesos subsecuentes.	Sí	1	Los productos del proceso de planeación sin duda sirven como insumo para los procesos subsecuentes.
30. Existe encuesta de satisfacción o algún otro mecanismo para conocer la satisfacción de los usuarios/beneficiarios.	NA	NA	El criterio para evaluar no aplica, por lo tanto, no se tomará en cuenta para calcular el nivel de cumplimiento.
(1) Valor máximo que se puede obtener (sin contar los NA)	29		<b>Hallazgos generales del proceso:</b>  El proceso resulta adecuado en lo general, pero presenta áreas de mejora en cuando a homologación de indicadores, transparencia de procesos internos, y coordinación entre instituciones participantes, sobre todo para ajustes de
(2) Valor obtenido (suma de puntos obtenidos)	21.5		
Valoración final: Valor (2) / Valor (1) *100	74.1		



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
			beneficiarios de manera posterior a la planeación inicial.

<b>Nombre del Programa/Recurso:</b>	FAM IE
<b>Nombre y clave del proceso:</b>	II. Difusión
<b>Descripción breve del proceso:</b>	Publicación y notificación de los montos del FAM IE a los subsistemas y planteles educativos.
<b>Área responsable:</b>	SEBC
<b>Áreas internas con las que se relaciona</b>	DIE, (SEBC)
<b>Áreas externas con las que se relaciona</b>	No aplica

Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
1. El proceso cuenta con normas aplicables para evitar discrecionalidad en su operación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes</li> <li>• Lineamientos</li> <li>• Reglas de operación</li> <li>• Manuales</li> <li>• Otros</li> </ul>	Sí	1	El proceso de difusión está regulado por normativas federales y estatales claras, por ejemplo, por el aviso que da a conocer a los gobiernos de las entidades federativas la distribución y calendarización para la ministración durante el ejercicio fiscal
2. Las normas y reglas de operación son del conocimiento de todos los operadores del programa.	Parcialmente	0.5	No hay evidencia clara de que todos los operadores y beneficiarios potenciales conozcan completamente las normas de difusión. De hecho, los planteles a menudo desconocían que los recursos provinieran del FAM IE
3. El proceso está inmerso en un programa presupuestario que cuenta con elementos de planeación estratégica de la institución responsable, tales como la misión, visión, estrategias definidas, un análisis FODA del cual derivan las estrategias.	Sí	1	El proceso de difusión está alineado con la planeación estratégica institucional de la SHBC, la SEBC y el INIFEBC.
4. La Matriz de Indicadores de Resultados del programa cuenta con una adecuada lógica vertical y horizontal, todos sus elementos cumplen con la guía establecida por la Secretaría de Hacienda.	No	0	No existen indicadores relativos a la difusión del programa entre los planteles educativos.
5. Existen indicadores en la MIR relacionados con la difusión. Los objetivos, metas y acciones establecidos en el programa operativo anual están alineados a la MIR y a la planeación estratégica del programa.	Parcialmente	0.5	Los objetivos de difusión están alineados con la MIR y la planeación estratégica del programa sólo de manera indirecta, más no explícita. Como se señaló, no se mide el grado de difusión entre los planteles.
6. El objetivo, metas y acciones del programa atienden adecuadamente	Parcialmente	0.5	El programa atiende necesidades de infraestructura educativa, pero hay desafíos en la



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
al problema que pretende resolver.			priorización de proyectos.
7. Este proceso aporta de manera positiva al problema que se está atendiendo con el programa.	Parcialmente	0.5	El proceso de difusión contribuye positivamente a informar sobre los recursos y requisitos del FAM IE, sin embargo, podría ser mejor si se asegurara que todos los beneficiarios potenciales conocen del programa.
8. Cuenta con mecanismos que permiten implementar mejoras.	Parcialmente	0.5	Existen mecanismos para mejorar la difusión, pero no están completamente desarrollados.
9. Las recomendaciones emitidas por externos son retomadas para mejorar este proceso.	NA	NA	No han existido recomendaciones emitidas para este proceso en concreto.
10. Se recoge información proveniente de los usuarios de este proceso que ha servido para mejorarlo.	No	0	No se encontró evidencia de que se recoja sistemáticamente información de los usuarios para mejorar el proceso de difusión.
11. La información producida del proceso sirve para el monitoreo y evaluación de los resultados.	No	0	No se encontró evidencia de que se recoja sistemáticamente información de la difusión para fines de monitoreo y evaluación.
12. Existen indicadores que permiten medir la calidad de este proceso.	No	0	No se cuenta con indicadores específicos para medir la calidad del proceso de difusión.
13. Los indicadores que están alineados a este proceso permiten medir el desempeño del programa.	Parcialmente	0.5	Los indicadores existentes permiten medir solo indirecta y parcialmente el desempeño de la difusión del programa.
14. Los indicadores de este proceso, están alineados a los indicadores de resultado del programa.	NA	NA	No existen indicadores de este proceso.
15. El proceso es fluido y no presenta retrasos ni cuellos de botella en el trayecto.	Parcialmente	0.5	El proceso de difusión parece ser fluido, pero depende de la publicación del PEF y de los avisos de la SEP, lo que puede causar retrasos.
16. Se tienen identificados los cuellos de botella y se están implementando medidas para reducirlos.	Parcialmente	0.5	Se han identificado cuellos de botella relacionados con los tiempos de publicación del PEF, pero no se mencionan medidas específicas para reducirlos.
17. El proceso siempre termina en los tiempos establecidos.	Parcialmente	0.5	El proceso de difusión parece cumplir con los tiempos establecidos, pero depende de factores externos como la publicación del PEF y de los avisos de la SEP.
18. El personal es suficiente para realizar el proceso adecuadamente.	Sí	1	No se advierte que las áreas de mejora en este proceso se deban a una insuficiencia de personal para el proceso de difusión.
19. El personal que opera el proceso conoce la misión, visión de la Institución.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal encargado de difundir los apoyos del FAM IE cuentan con un conocimiento adecuado de tales aspectos de su institución.
20. El personal que opera el proceso comprende el fin, propósito y metas del Programa.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal comprende el propósito de la difusión en el contexto del programa.
21. El perfil del personal es adecuado	Sí	1	La evidencia sugiere que el perfil del personal es adecuado.
22. Los recursos destinados son suficientes para realizar el proceso.	Sí	1	No se advierten insuficiencias de recursos para el proceso de difusión.



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
23. La infraestructura, las instalaciones y el equipo con que se cuenta son adecuados para el buen desempeño del proceso.	Sí	1	No se advierten insuficiencias de infraestructura para el proceso de difusión.
24. La coordinación entre las demás áreas internas de la organización permite el flujo adecuado del proceso.	Sí	1	No se advierten problemas en la coordinación entre áreas internas de las instituciones responsables del proceso.
25. La coordinación con las áreas externas es adecuada y permite el flujo adecuado de los procesos.	Sí	1	La coordinación con áreas externas, especialmente a nivel federal (SHCP y SEP), parece ser adecuada para la difusión.
26. El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del programa.	Sí	1	El proceso de difusión es fundamental para el cumplimiento de los objetivos del programa.
27. La información que resulta de este proceso está disponible para la consulta ciudadana, ejemplo: objetivos, metas, indicadores, MIR, misión, visión, reglas de operación	Parcialmente	0.5	Algunos documentos de difusión están disponibles públicamente, pero no hay evidencia de que toda la información sea accesible.
28. Los formatos utilizados proporcionan la información suficiente para el control interno del proceso.	Sí	1	Los formatos de difusión, como oficios y publicaciones en el DOF, parecen proporcionar información suficiente.
29. Los productos del proceso sirven adecuadamente como insumo para ejecutar los procesos subsecuentes.	Sí	1	La información difundida sirve como insumo crucial para los procesos subsecuentes, como la solicitud de apoyos.
30. Existe encuesta de satisfacción o algún otro mecanismo para conocer la satisfacción de los usuarios/beneficiarios.	No	0	No existe una encuesta para medir la satisfacción de los potenciales beneficiarios del FAM IE, que son los planteles educativos.
(1) Valor máximo que se puede obtener (sin contar los NA)	28		<b>Hallazgos generales del proceso:</b>  El proceso opera de manera adecuada, sin embargo, presenta áreas de oportunidad para su mejoramiento. Por ejemplo, no existen indicadores en las MIR de los programas que ejercen recursos del FAM IE, que midan el grado de difusión y conocimiento de este entre los planteles educativos.
(2) Valor obtenido (suma de puntos obtenidos)	18		
Valoración final: Valor (2) / Valor (1) *100	64.3		

<b>Nombre del Programa/Recurso:</b>	FAM IE
<b>Nombre y clave del proceso:</b>	III. Solicitud de apoyos
<b>Descripción breve del proceso:</b>	Implica la recepción de solicitudes de apoyo por parte de planteles educativos, así como su consolidación para análisis y selección.
<b>Área responsable:</b>	SEBC
<b>Áreas internas con las que se relaciona</b>	NA
<b>Áreas externas con las que se relaciona</b>	NA



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
1. El proceso cuenta con normas aplicables para evitar discrecionalidad en su operación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes</li> <li>• Lineamientos</li> <li>• Reglas de operación</li> <li>• Manuales</li> <li>• Otros</li> </ul>	Sí	1	Existen guías operativas del FAM-INIFED disponibles para todos los niveles educativos.
2. Las normas y reglas de operación son del conocimiento de todos los operadores del programa.	Sí	1	La evidencia sugiere que los operadores están lo suficientemente familiarizados con las guías INIFED para el desarrollo adecuado de sus labores.
3. El proceso está inmerso en un programa presupuestario que cuenta con elementos de planeación estratégica de la institución responsable, tales como la misión, visión, estrategias definidas, un análisis FODA del cual derivan las estrategias.	Sí	1	El proceso de solicitud de apoyos está alineado con la planeación estratégica del programa.
4. La Matriz de Indicadores de Resultados del programa cuenta con una adecuada lógica vertical y horizontal, todos sus elementos cumplen con la guía establecida por la Secretaría de Hacienda.	No	0	No consta que existan indicadores respecto a la solicitud total de apoyos que recibe el Fondo.
5. Los objetivos, metas y acciones establecidos en el programa operativo anual están alineados a la MIR y a la planeación estratégica del programa.	Parcialmente	0.5	Los objetivos del proceso parecen estar alineados, pero no hay evidencia clara de su total alineación con la MIR.
6. El objetivo, metas y acciones del programa atienden adecuadamente al problema que pretende resolver.	Parcialmente	0.5	El programa atiende necesidades de infraestructura educativa, pero hay desafíos en la priorización de proyectos.
7. Este proceso aporta de manera positiva al problema que se está atendiendo con el programa.	Sí	1	El proceso de solicitud de apoyos contribuye positivamente a identificar las necesidades de infraestructura educativa.
8. Cuenta con mecanismos que permiten implementar mejoras.	Parcialmente	0.5	Existen áreas de mejora identificadas, pero no se especifica si hay mecanismos concretos para implementarlas.
9. Las recomendaciones emitidas por externos son retomadas para mejorar este proceso.	NA	NA	No existe evidencia de que hayan existido recomendaciones previas respecto a este proceso
10. Se recoge información proveniente de los usuarios de este proceso que ha servido para mejorarlo.	No	0	No se advierte evidencia de que se recoja sistemáticamente información de los usuarios para mejorar el proceso.



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
11. La información producida del proceso sirve para el monitoreo y evaluación de los resultados.	No	0	No se advierte evidencia respecto a que la información producida respecto a este proceso se emplee para monitoreo y evaluación
12. Existen indicadores que permiten medir la calidad de este proceso.	No	0	No se advierten indicadores específicos para medir la calidad del proceso de solicitud de apoyos.
13. Los indicadores que están alineados a este proceso permiten medir el desempeño del programa.	Parcialmente	0.5	Los indicadores existentes permiten medir solo indirecta y parcialmente el desempeño del proceso de solicitud.
14. Los indicadores de este proceso, están alineados a los indicadores de resultado del programa.	NA	NA	No existen indicadores propios de este proceso
15. El proceso es fluido y no presenta retrasos ni cuellos de botella en el trayecto	Parcialmente	0.5	Se identifican retrasos significativos en el proceso de solicitud, que pueden extenderse hasta 2 o 3 años desde el punto de vista de los beneficiarios.
16. Se tienen identificados los cuellos de botella y se están implementando medidas para reducirlos	Parcialmente	0.5	Se han identificado cuellos de botella, pero no se advierten medidas concretas para reducirlos.
17. El proceso siempre termina en los tiempos establecidos.	No	0	El proceso de solicitud puede extenderse significativamente más allá de los tiempos establecidos.
18. El personal es suficiente para realizar el proceso adecuadamente.	Sí	1	No se advierte información específica sobre la insuficiencia del personal para este proceso.
19. El personal que opera el proceso conoce la misión, visión de la Institución.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal cuenta con el conocimiento de la misión y visión institucional en relación con la solicitud de apoyos.
20. El personal que opera el proceso comprende el fin, propósito y metas del Programa.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal comprende el propósito del proceso, pero no se especifica en detalle.
21. El perfil del personal es adecuado	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal del proceso es adecuado.
22. Los recursos destinados son suficientes para realizar el proceso.	Sí	1	La evidencia sugiere que no existe insuficiencia de recursos para realizar este proceso.
23. La infraestructura, las instalaciones y el equipo con que se cuenta son adecuados para el buen desempeño del proceso.	Sí	1	La evidencia sugiere que no existe insuficiencia de infraestructura para realizar este proceso.
24. La coordinación entre las demás áreas internas de la organización permite el flujo adecuado del proceso.	Sí	1	La evidencia sugiere que la coordinación al interior de la SEBC es adecuada para la realización de este proceso.
25. La coordinación con las áreas externas es adecuada y permite el flujo adecuado de los procesos.	Sí	1	La coordinación entre la SEBC y la SHBC ocurre en buenos términos para fines.



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
26. El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del programa.	Sí	1	El proceso de solicitud de apoyos es fundamental para identificar las necesidades y cumplir los objetivos del programa.
27. La información que resulta de este proceso está disponible para la consulta ciudadana, ejemplo: objetivos, metas, indicadores, MIR, misión, visión, reglas de operación	No	0	No se advierte evidencia clara de que la información sobre el proceso de solicitud esté disponible para consulta ciudadana.
28. Los formatos utilizados proporcionan la información suficiente para el control interno del proceso.	Parcialmente	0.5	Existen oficios para la solicitud, pero se identifican áreas de mejora en la sistematización de la información.
29. Los productos del proceso sirven adecuadamente como insumo para ejecutar los procesos subsecuentes.	Sí	1	Las solicitudes recibidas sirven como insumo crucial para los procesos subsecuentes de selección y priorización.
30. Existe encuesta de satisfacción o algún otro mecanismo para conocer la satisfacción de los usuarios/beneficiarios.	No	0	No se advierte la existencia de encuestas de satisfacción específicas para el proceso de solicitud de apoyos.
(1) Valor máximo que se puede obtener (sin contar los NA)	27		<b>Hallazgos generales del proceso:</b>  El proceso presenta importantes áreas de oportunidad ya que la atención de las solicitudes presenta retrasos significativos y se observa la presencia de varias áreas de oportunidad en cuanto a la inexistencia de sistematización en las solicitudes que se reciben por oficio y en persona por parte de los beneficiarios potenciales.
(2) Valor obtenido (suma de puntos obtenidos)	17.5		
Valoración final: Valor (2) / Valor (1) *100	64.8		

<b>Nombre del Programa/Recurso:</b>	FAM IE
<b>Nombre y clave del proceso:</b>	IV. Selección de beneficiarios
<b>Descripción breve del proceso:</b>	Involucra el análisis de solicitudes recibidas y la aprobación de los proyectos a ejecutar.
<b>Área responsable:</b>	SEBC
<b>Áreas internas con las que se Relaciona</b>	NA
<b>Áreas externas con las que se Relaciona</b>	NA



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
1. El proceso cuenta con normas aplicables para evitar discrecionalidad en su operación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes</li> <li>• Lineamientos</li> <li>• Reglas de operación</li> <li>• Manuales</li> <li>• Otros</li> </ul>	Parcialmente	0.5	Existen guías operativas del FAM-INIFED, pero no se advierte documentación clara de procedimientos para la selección de proyectos.
2. Las normas y reglas de operación son del conocimiento de todos los operadores del programa.	Parcialmente	0.5	No hay evidencia clara de que todos los operadores conozcan completamente las normas para la selección de beneficiarios.
3. El proceso está inmerso en un programa presupuestario que cuenta con elementos de planeación estratégica de la institución responsable, tales como la misión, visión, estrategias definidas, un análisis FODA del cual derivan las estrategias.	Sí	1	El proceso de selección está alineado con la planeación estratégica del programa y el Plan Estatal de Desarrollo.
4. La Matriz de Indicadores de Resultados del programa cuenta con una adecuada lógica vertical y horizontal, todos sus elementos cumplen con la guía establecida por la Secretaría de Hacienda.	Parcialmente	0.5	Existen indicadores en la MIR relacionados indirectamente con la selección, más no pretenden medir directamente dicho aspecto.
5. Los objetivos, metas y acciones establecidos en el programa operativo anual están alineados a la MIR y a la planeación estratégica del programa.	Parcialmente	0.5	Los objetivos del proceso de selección están indirectamente alineados con la MIR y la planeación estratégica del programa.
6. El objetivo, metas y acciones del programa atienden adecuadamente al problema que pretende resolver.	Parcialmente	0.5	El programa atiende necesidades de infraestructura educativa, pero hay desafíos en la priorización de proyectos.
7. Este proceso aporta de manera positiva al problema que se está atendiendo con el programa.	Sí	1	El proceso de selección contribuye positivamente a la asignación de recursos para infraestructura educativa.
8. Cuenta con mecanismos que permiten implementar mejoras.	Parcialmente	0.5	Se identifican áreas de mejora, pero no se advierten mecanismos concretos para implementarlas.
9. Las recomendaciones emitidas por externos son retomadas para mejorar este proceso.	NA	NA	No existe evidencia de que externos hayan emitido recomendaciones para este proceso.
10. Se recoge información proveniente de los usuarios de este proceso que ha servido para mejorarlo.	No	0	No se advierte evidencia de que se recoja sistemáticamente información de los usuarios para mejorar el proceso de selección.



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
11. La información producida del proceso sirve para el monitoreo y evaluación de los resultados.	No	0	No existe evidencia de que la información de sobre este proceso se monitoree y evalúe de manera posterior.
12. Existen indicadores que permiten medir la calidad de este proceso.	No	0	No existen indicadores atingentes particularmente a este proceso.
13. Los indicadores que están alineados a este proceso permiten medir el desempeño del programa.	Parcialmente	0.5	Sólo de manera indirecta se pueden medir los indicadores de números de beneficiarios.
14. Los indicadores de este proceso, están alineados a los indicadores de resultado del programa.	NA	NA	No hay indicadores de este proceso
15. El proceso es fluido y no presenta retrasos ni cuellos de botella en el trayecto	Parcialmente	0.5	Se identifican solo algunos retrasos y cuellos de botella en el proceso de selección, especialmente debido a la incertidumbre presupuestal y a ineficiencias en el SINVP para el INIFE.
16. Se tienen identificados los cuellos de botella y se están implementando medidas para reducirlos	Parcialmente	0.5	Se han identificado cuellos de botella, pero las medidas para reducirlos no son completamente efectivas.
17. El proceso siempre termina en los tiempos establecidos.	Parcialmente	0.5	Existen algunos retrasos debido a la incertidumbre presupuestal y otros factores como reajustes extemporáneos de obras seleccionadas.
18. El personal es suficiente para realizar el proceso adecuadamente.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal es suficiente.
19. El personal que opera el proceso conoce la misión y visión de la Institución.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal conoce la misión y visión de la institución.
20. El personal que opera el proceso comprende el fin, propósito y metas del Programa.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal comprende el fin, propósito y metas del Programa.
21. El perfil del personal es adecuado	Sí	1	La evidencia sugiere que el perfil del personal es adecuado.
22. Los recursos destinados son suficientes para realizar el proceso.	Sí	1	La evidencia sugiere que los recursos destinados son suficientes para realizar el proceso.
23. La infraestructura, las instalaciones y el equipo con que se cuenta son adecuados para el buen desempeño del proceso.	Sí	1	La evidencia sugiere que la infraestructura y equipo son suficientes para realizar el proceso.
24. La coordinación entre las demás áreas internas de la organización permite el flujo adecuado del proceso.	Sí	1	La evidencia sugiere que la SEBC, a su interior, trabaja con coordinación adecuada respecto a este proceso.



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
25. La coordinación con las áreas externas es adecuada y permite el flujo adecuado de los procesos.	Parcialmente	0.5	La evidencia muestra que el INIFE manifiesta falta de coordinación con la SEBC y la SHBC en relación con los reajustes de este proceso.
26. El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del programa.	Sí	1	El proceso de selección es fundamental para el cumplimiento de los objetivos del programa.
27. La información que resulta de este proceso está disponible para la consulta ciudadana, ejemplo: objetivos, metas, indicadores, MIR, misión, visión, reglas de operación	Parcialmente	0.5	Algunos documentos están disponibles, pero no hay evidencia clara de que toda la información sea accesible al público.
28. Los formatos utilizados proporcionan la información suficiente para el control interno del proceso.	Parcialmente	0.5	Existen formatos como el Sistema Integral de Inversión (SINVP), pero hay oportunidades de mejora en el control interno del proceso.
29. Los productos del proceso sirven adecuadamente como insumo para ejecutar los procesos subsecuentes.	Sí	1	Los productos del proceso de selección sirven como insumo crucial para los procesos subsecuentes.
30. Existe encuesta de satisfacción o algún otro mecanismo para conocer la satisfacción de los usuarios/beneficiarios.	No	0	No existe encuesta para medir la satisfacción de los usuarios con este proceso.
(1) Valor máximo que se puede obtener (sin contar los NA)	28		<b>Hallazgos generales del proceso:</b>  El proceso funciona de manera adecuada, sin embargo, existen áreas de oportunidad relativas a la estandarización de los criterios de priorización que se emplean por la SEBC para seleccionar obras. Asimismo, podrían existir indicadores y una encuesta para medir la satisfacción con este proceso.
(2) Valor obtenido (suma de puntos obtenidos)	17.5		
Valoración final: Valor (2) / Valor (1) *100	62.5		

<b>Nombre del Programa/Recurso:</b>	FAM IE
<b>Nombre y clave del proceso:</b>	V. Producción de bienes y/o servicios
<b>Descripción breve del proceso:</b>	Involucra todo lo relacionado con la licitación o adjudicación de contratos de obras y compras de mobiliario y equipo, abarcando hasta la conclusión de ambos tipos de componentes.
<b>Área responsable:</b>	INIFE-BC
<b>Áreas internas con las que se Relaciona</b>	NA
<b>Áreas externas con las que se Relaciona</b>	NA



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
1. El proceso cuenta con normas aplicables para evitar discrecionalidad en su operación: • Leyes • Lineamientos • Reglas de operación • Manuales • Otros	Sí	1	El proceso está regulado por las leyes y reglamento estatales en materia de adquisiciones, así como por las guías de construcción del INIFED.
2. Las normas y reglas de operación son del conocimiento de todos los operadores del programa.	Sí	1	La evidencia sugiere que los operadores del INIFE BC conocen las normas para la producción de bienes y servicios.
3. El proceso está inmerso en un programa presupuestario que cuenta con elementos de planeación estratégica de la institución responsable, tales como la misión, visión, estrategias definidas, un análisis FODA del cual derivan las estrategias.	Sí	1	El proceso está alineado con la planeación estratégica y los componentes de la MIR del programa.
4. La Matriz de Indicadores de Resultados del programa cuenta con una adecuada lógica vertical y horizontal, todos sus elementos cumplen con la guía establecida por la Secretaría de Hacienda.	Sí	1	Existen indicadores en la MIR relacionados con la producción de bienes, es decir, con el número de obras realizadas.
5. Los objetivos, metas y acciones establecidos en el programa operativo anual están alineados a la MIR y a la planeación estratégica del programa.	Sí	1	Los objetivos del proceso están alineados con la MIR y la planeación estratégica del programa.
6. El objetivo, metas y acciones del programa atienden adecuadamente al problema que pretende resolver.	Parcialmente	0.5	El programa atiende necesidades de infraestructura educativa, pero hay desafíos en la priorización de proyectos.
7. Este proceso aporta de manera positiva al problema que se está atendiendo con el programa.	Sí	1	La producción de bienes y servicios contribuye directamente a resolver el problema de infraestructura educativa.
8. Cuenta con mecanismos que permiten implementar mejoras.	Parcialmente	0.5	La evidencia sugiere que existen mecanismos que permitirían implementar mejoras, pero no están completamente definidos.
9. Las recomendaciones emitidas por externos son retomadas para mejorar este proceso.	No	0	No hay evidencia clara de que se implementen completamente las recomendaciones externas para mejorar el proceso.
10. Se recoge información proveniente de los usuarios de este proceso que ha servido para mejorarlo.	No	0	No se advierte evidencia de que se recoja sistemáticamente información de los usuarios para mejorar el proceso.



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
11. La información producida del proceso sirve para el monitoreo y evaluación de los resultados.	Sí	1	La información producida sirve para el monitoreo y evaluación de resultados a través de sistemas como el SINVP y SIPPE.
12. Existen indicadores que permiten medir la calidad de este proceso.	Parcialmente	0.5	Existen indicadores, pero no se especifica si miden directamente la calidad del proceso de producción.
13. Los indicadores que están alineados a este proceso permiten medir el desempeño del programa.	Sí	1	Los indicadores permiten medir el desempeño del programa en términos de producción de bienes y servicios.
14. Los indicadores de este proceso, están alineados a los indicadores de resultado del programa.	Sí	1	Los indicadores del proceso están alineados con los indicadores de resultado del programa.
15. El proceso es fluido y no presenta retrasos ni cuellos de botella en el trayecto	Parcialmente	0.5	En general el proceso es fluido, sin embargo, sí se llegan a presentar retrasos en las supervisiones y por motivos ajenos al programa, como son eventos naturales.
16. Se tienen identificados los cuellos de botella y se están implementando medidas para reducirlos	Parcialmente	0.5	Se han identificado cuellos de botella, pero las medidas para reducirlos no han sido completamente efectivas.
17. El proceso siempre termina en los tiempos establecidos.	Parcialmente	0.5	En general el proceso termina en los tiempos planeados sin embargo sí se llegan a presentar retrasos en las supervisiones y por motivos ajenos al programa, como son eventos naturales.
18. El personal es suficiente para realizar el proceso adecuadamente.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal es suficiente.
19. El personal que opera el proceso conoce la misión, visión de la Institución.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal conoce la misión y visión de la institución.
20. El personal que opera el proceso comprende el fin, propósito y metas del Programa.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal comprende el fin, propósito y metas del Programa.
21. El perfil del personal es adecuado	Sí	1	La evidencia sugiere que el perfil del personal es adecuado.
22. Los recursos destinados son suficientes para realizar el proceso.	No	0	Se advierten insuficiencias presupuestales que afectan la operación del proceso, especialmente en supervisión.
23. La infraestructura, las instalaciones y el equipo con que se cuenta son adecuados para el buen desempeño del proceso.	Parcialmente	0.5	Se advierten carencias en equipamiento, especialmente para labores de supervisión, como son vehículos y viáticos de combustible.
24. La coordinación entre las demás áreas internas de la organización permite el flujo adecuado del proceso.	Sí	1	En general funciona bien la coordinación al interior de la instancia ejecutora INIFE BC.



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
25. La coordinación con las áreas externas es adecuada y permite el flujo adecuado de los procesos.	Parcialmente	0.5	En general funciona bien la coordinación, con excepción de la falla en la funcionalidad en el SINVP que genera confusión en el INIFE respecto a cambios en las obras.
26. El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del programa.	Sí	1	El proceso de producción es fundamental para el cumplimiento de los objetivos del programa.
27. La información que resulta de este proceso está disponible para la consulta ciudadana, ejemplo: objetivos, metas, indicadores, MIR, misión, visión, reglas de operación	Parcialmente	0.5	Algunos documentos están disponibles, pero no hay evidencia clara de que toda la información sea accesible al público.
28. Los formatos utilizados proporcionan la información suficiente para el control interno del proceso.	Parcialmente	0.5	Existen formatos y sistemas como el SINVP y SIPPE, pero hay oportunidades de mejora en el control interno del proceso.
29. Los productos del proceso sirven adecuadamente como insumo para ejecutar los procesos subsecuentes.	Sí	1	Los productos del proceso de producción son los insumos directos para la entrega de apoyos.
30. Existe encuesta de satisfacción o algún otro mecanismo para conocer la satisfacción de los usuarios/beneficiarios.	No	0	No se advierte la existencia de encuestas de satisfacción específicas para el proceso de producción de bienes y servicios, más allá de las actas de entrega-recepción.
(1) Valor máximo que se puede obtener (sin contar los NA)	30		<b>Hallazgos generales del proceso:</b>  El proceso se desarrolla de manera adecuada, sin embargo, presenta áreas de oportunidad en relación a aumentar los recursos disponibles para labores de supervisión por parte del personal del INIFE BC. Asimismo, podrían mejorarse las funcionalidades del SINVP que excluye al INIFE como ente validador de ajustes.
(2) Valor obtenido (suma de puntos obtenidos)	21		
Valoración final: Valor (2) / Valor (1) *100	70		

<b>Nombre del Programa/Recurso:</b>	FAM IE
<b>Nombre y clave del proceso:</b>	VI. Distribución y entrega de apoyos
<b>Descripción breve del proceso:</b>	El proceso abarca desde la finalización de las obras o la adquisición de equipo y mobiliario, hasta la firma de actas de entrega-recepción de estas.
<b>Área responsable:</b>	INIFE BC
<b>Áreas internas con las que se Relaciona</b>	NA
<b>Áreas externas con las que se Relaciona</b>	Oficialía Mayor del Estado de Baja California

Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
1. El proceso cuenta con normas aplicables para evitar	Sí	1	El proceso está regulado por normativas federales y estatales, incluyendo las guías del INIFED.





Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
discrecionalidad en su operación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes</li> <li>• Lineamientos</li> <li>• Reglas de operación</li> <li>• Manuales</li> <li>• Otros</li> </ul>			
2. Las normas y reglas de operación son del conocimiento de todos los operadores del programa.	Sí	1	La evidencia sugiere que los operadores del INIFE BC conocen las normas para la distribución y entrega de apoyos.
3. El proceso está inmerso en un programa presupuestario que cuenta con elementos de planeación estratégica de la institución responsable, tales como la misión, visión, estrategias definidas, un análisis FODA del cual derivan las estrategias.	Sí	1	El proceso está alineado con la planeación estratégica y los componentes de la MIR del programa.
4. La Matriz de Indicadores de Resultados del programa cuenta con una adecuada lógica vertical y horizontal, todos sus elementos cumplen con la guía establecida por la Secretaría de Hacienda.	Sí	1	Existen indicadores en las MIR de los programas estatales involucrados relacionados con la distribución y entrega de bienes, es decir, con el número de obras realizadas y equipo y mobiliario entregado.
5. Los objetivos, metas y acciones establecidos en el programa operativo anual están alineados a la MIR y a la planeación estratégica del programa.	Sí	1	Los objetivos del proceso están alineados con la MIR y la planeación estratégica del programa.
6. El objetivo, metas y acciones del programa atienden adecuadamente al problema que pretende resolver.	Parcialmente	0.5	El programa atiende necesidades de infraestructura educativa, pero hay desafíos en la priorización de proyectos.
7. Este proceso aporta de manera positiva al problema que se está atendiendo con el programa.	Sí	1	La distribución y entrega de apoyos contribuye directamente a resolver el problema de infraestructura educativa.
8. Cuenta con mecanismos que permiten implementar mejoras.	Parcialmente	0.5	La evidencia sugiere que existen mecanismos que permitirían implementar mejoras, pero no están completamente definidos.
9. Las recomendaciones emitidas por externos son retomadas para mejorar este proceso.	No	0	No hay evidencia clara de que se implementen completamente las recomendaciones externas para mejorar el proceso.
10. Se recoge información proveniente de los usuarios de este proceso que ha servido para mejorarlo.	No	0	No se advierte evidencia de que se recoja sistemáticamente información de los usuarios para mejorar el proceso.
11. La información producida del proceso sirve para el	Sí	1	La información del proceso sirve para el monitoreo y evaluación de resultados a través de actas de entrega-recepción.



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
monitoreo y evaluación de los resultados.			
12. Existen indicadores que permiten medir la calidad de este proceso.	Parcialmente	0.5	Existen indicadores, pero no se especifica si miden directamente la calidad del proceso de distribución y entrega.
13. Los indicadores que están alineados a este proceso permiten medir el desempeño del programa.	Sí	1	Los indicadores permiten medir el desempeño del programa en términos de distribución y entrega de apoyos.
14. Los indicadores de este proceso, están alineados a los indicadores de resultado del programa.	Sí	1	Los indicadores del proceso están alineados con los indicadores de resultado del programa.
15. El proceso es fluido y no presenta retrasos ni cuellos de botella en el trayecto	Parcialmente	0.5	Se pueden presentar retrasos en las entregas de las obras, en razón de las actividades relacionadas con la ejecución del proyecto.
16. Se tienen identificados los cuellos de botella y se están implementando medidas para reducirlos	Parcialmente	0.5	Se han identificado cuellos de botella, como retrasos en entregas, pero las medidas para reducirlos no son completamente claras y definidas.
17. El proceso siempre termina en los tiempos establecidos.	Sí	1	El proceso generalmente cumple con los tiempos establecidos, pero pueden existir retrasos debido a factores externos.
18. El personal es suficiente para realizar el proceso adecuadamente.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal es suficiente.
19. El personal que opera el proceso conoce la misión, visión de la Institución.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal conoce la misión y visión de la institución.
20. El personal que opera el proceso comprende el fin, propósito y metas del Programa.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal comprende el fin, propósito y metas del Programa.
21. El perfil del personal es Adecuado	Sí	1	La evidencia sugiere que el perfil del personal es adecuado.
22. Los recursos destinados son suficientes para realizar el proceso.	Parcialmente	0.5	La evidencia sugiere que la falta de recursos y equipo como vehículos y viáticos que compromete la supervisión puede también comprometer la entrega de mobiliario y equipo.
23. La infraestructura, las instalaciones y el equipo con que se cuenta son adecuados para el buen desempeño del proceso.	Sí	1	La evidencia sugiere que la infraestructura requerida para desarrollar este proceso es adecuada.
24. La coordinación entre las demás áreas internas de la organización permite el flujo adecuado del proceso.	Sí	1	En general funciona bien la coordinación al interior de la instancia ejecutora INIFE BC.
25. La coordinación con las áreas externas es adecuada y permite el flujo adecuado de los procesos.	Sí	1	La coordinación con áreas externas como las autoridades escolares, parece ser adecuada para la distribución y entrega de apoyos.

Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
26. El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del programa.	Sí	1	El proceso de distribución y entrega es fundamental para el cumplimiento de los objetivos del programa.
27. La información que resulta de este proceso está disponible para la consulta ciudadana, ejemplo: objetivos, metas, indicadores, MIR, misión, visión, reglas de operación	Parcialmente	0.5	Algunos documentos están disponibles, pero no hay evidencia clara de que toda la información sea accesible al público.
28. Los formatos utilizados proporcionan la información suficiente para el control interno del proceso.	Sí	1	Las actas de entrega-recepción proporcionan información suficiente para el control interno del proceso.
29. Los productos del proceso sirven adecuadamente como insumo para ejecutar los procesos subsecuentes.	Sí	1	Los productos del proceso de distribución y entrega son los resultados finales del programa.
30. Existe encuesta de satisfacción o algún otro mecanismo para conocer la satisfacción de los usuarios/beneficiarios.	No	0	Las actas de entrega-recepción sirven como un indicador indirecto de satisfacción, pero no se advierte un mecanismo formal de evaluación de satisfacción.
(1) Valor máximo que se puede obtener (sin contar los NA)	30		<b>Hallazgos generales del proceso:</b>  Este proceso opera de manera adecuada, teniendo como principal área de mejora el implementar encuestas de satisfacción más allá de las actas entrega-recepción, de la mano de atender los retrasos en las entregas.
(2) Valor obtenido (suma de puntos obtenidos)	23.5		
Valoración final: Valor (2) / Valor (1) *100	78.3		

<b>Nombre del Programa/Recurso:</b>	FAM IE
<b>Nombre y clave del proceso:</b>	VII. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos
<b>Descripción breve del proceso:</b>	Este proceso conlleva las actividades posteriores a la entrega-recepción de las obras y el equipamiento, así como la actualización de registros de infraestructura educativa estatal.
<b>Área responsable:</b>	SEBC
<b>Áreas internas con las que se relaciona</b>	NA
<b>Áreas externas con las que se relaciona</b>	INIFE BC

Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
1. El proceso cuenta con normas aplicables para evitar discrecionalidad en su operación: • Leyes	Parcialmente	0.5	Existen algunas normas como las guías del INIFED, pero no se advierte un marco normativo completo para el seguimiento.



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lineamientos</li> <li>Reglas de operación</li> <li>Manuales</li> <li>Otros</li> </ul>			
2. Las normas y reglas de operación son del conocimiento de todos los operadores del programa.	Parcialmente	0.5	No hay evidencia clara de que todos los operadores conozcan completamente las normas para el seguimiento y monitoreo
3. El proceso está inmerso en un programa presupuestario que cuenta con elementos de planeación estratégica de la institución responsable, tales como la misión, visión, estrategias definidas, un análisis FODA del cual derivan las estrategias.	Sí	1	El proceso está alineado con la planeación estratégica y los componentes de la MIR del programa.
4. La Matriz de Indicadores de Resultados del programa cuenta con una adecuada lógica vertical y horizontal, todos sus elementos cumplen con la guía establecida por la Secretaría de Hacienda.	No	0	No existen indicadores en la MIR específicos para el proceso de seguimiento y monitoreo.
5. Los objetivos, metas y acciones establecidos en el programa operativo anual están alineados a la MIR y a la planeación estratégica del programa.	Sí	1	Los objetivos del proceso están alineados, aunque indirectamente, con la MIR y la planeación estratégica del programa.
6. El objetivo, metas y acciones del programa atienden adecuadamente al problema que pretende resolver.	Parcialmente	0.5	El programa atiende necesidades de infraestructura educativa, pero hay desafíos en la priorización de proyectos.
7. Este proceso aporta de manera positiva al problema que se está atendiendo con el programa.	Parcialmente	0.5	Más allá de las actas-entrega recepción, no se advierten mecanismos para verificar si la infraestructura funciona según lo planeado.
8. Cuenta con mecanismos que permiten implementar mejoras.	Parcialmente	0.5	Existen algunos mecanismos como el Sistema Nacional de Información del INIFED, pero no se advierten mejoras implementadas.
9. Las recomendaciones emitidas por externos son retomadas para mejorar este proceso.	No	0	No hay evidencia clara de que se implementen completamente las recomendaciones externas para mejorar el proceso.
10. Se recoge información proveniente de los usuarios de este proceso que ha servido para mejorarlo.	No	0	No se advierte evidencia de que se recoja sistemáticamente información de los usuarios para mejorar el proceso.
11. La información producida del proceso sirve para el monitoreo y evaluación de los resultados.	Sí	1	La información del proceso sirve para el monitoreo y evaluación de resultados, como se evidencia en el "Avance de Acción al 2023".



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
12. Existen indicadores que permiten medir la calidad de este proceso.	No	0	No existen indicadores en la MIR específicos para el proceso de seguimiento y monitoreo.
13. Los indicadores que están alineados a este proceso permiten medir el desempeño del programa.	NA	NA	No existen indicadores en la MIR específicos para el proceso de seguimiento y monitoreo.
14. Los indicadores de este proceso, están alineados a los indicadores de resultado del programa.	NA	NA	No existen indicadores en la MIR específicos para el proceso de seguimiento y monitoreo.
15. El proceso es fluido y no presenta retrasos ni cuellos de botella en el trayecto	No	0	La evidencia disponible no sugiere que el proceso sea fluido, sino más bien insuficientemente estandarizado.
16. Se tienen identificados los cuellos de botella y se están implementando medidas para reducirlos	Parcialmente	0.5	No se advierten cuellos de botella específicos para este proceso, pero la información es limitada.
17. El proceso siempre termina en los tiempos establecidos.	No	0	No existe evidencia sobre la forma y los tiempos que emplea este proceso.
18. El personal es suficiente para realizar el proceso adecuadamente.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal es suficiente.
19. El personal que opera el proceso conoce la misión, visión de la Institución.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal conoce la misión y visión de la institución.
20. El personal que opera el proceso comprende el fin, propósito y metas del Programa.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal comprende el fin, propósito y metas del Programa.
El perfil del personal es adecuado	Sí	1	La evidencia sugiere que el perfil del personal es adecuado.
22. Los recursos destinados son suficientes para realizar el proceso.	No	0	No existen recursos destinados específicamente para realizar este proceso, por lo que resultan insuficientes actualmente.
23. La infraestructura, las instalaciones y el equipo con que se cuenta son adecuados para el buen desempeño del proceso.	Sí	1	La evidencia sugiere que la infraestructura actual sería suficiente para la adecuada realización de este proceso.
24. La coordinación entre las demás áreas internas de la organización permite el flujo adecuado del proceso.	Parcialmente	0.5	No se advierten problemas significativos de coordinación interna, pero la información es limitada.
25. La coordinación con las áreas externas es adecuada y permite el flujo adecuado de los procesos.	Parcialmente	0.5	La coordinación con áreas externas parece ser adecuada, pero la información es limitada.
26. El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del programa.	Sí	1	El proceso de seguimiento y monitoreo es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del programa, a pesar de que presente áreas de oportunidad actualmente.



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
27. La información que resulta de este proceso está disponible para la consulta ciudadana, ejemplo: objetivos, metas, indicadores, MIR, misión, visión, reglas de operación	Parcialmente	0.5	Algunos documentos están disponibles, pero no hay evidencia clara de que toda la información sea accesible al público.
28. Los formatos utilizados proporcionan la información suficiente para el control interno del proceso.	Parcialmente	0.5	Existen formatos como el "Avance de Acción", pero no se advierte si proporcionan toda la información necesaria.
29. Los productos del proceso sirven adecuadamente como insumo para ejecutar los procesos subsecuentes.	Sí	1	Los productos del proceso de seguimiento sirven como insumo para la evaluación y mejora continua del programa.
30. Existe encuesta de satisfacción o algún otro mecanismo para conocer la satisfacción de los usuarios/beneficiarios.	No	0	No se advierte la existencia de encuestas de satisfacción o mecanismos similares para este proceso específico.
(1) Valor máximo que se puede obtener (sin contar los NA)	28		<b>Hallazgos generales del proceso:</b>  Este proceso, como todos los subsecuentes a las entregas de las obras y/o el mobiliario y equipo, presentan menor documentación y estandarización en sus procedimientos, a juzgar por la evidencia revisada, por lo que admiten mejoras sustantivas en gran parte de los criterios anteriores.
(2) Valor obtenido (suma de puntos obtenidos)	15		
Valoración final: Valor (2) / Valor (1) *100	53.6		

<b>Nombre del Programa/Recurso:</b>	FAM IE
<b>Nombre y clave del proceso:</b>	VIII. Monitoreo y evaluación
<b>Descripción breve del proceso:</b>	Este proceso involucra la recopilación periódica y continua de datos de desempeño, a fin de elaborar informes de monitoreo y evaluación.
<b>Área responsable:</b>	SHBC
<b>Áreas internas con las que se Relaciona</b>	Dirección de Planeación
<b>Áreas externas con las que se Relaciona</b>	SEBC, INIFE, ISEP

Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
1. El proceso cuenta con normas aplicables para evitar discrecionalidad en su operación: • Leyes • Lineamientos • Reglas de operación	Sí	1	El proceso cuenta con normas aplicables a cargo de la Unidad de Evaluación del Desempeño, entre otros.



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
• Manuales • Otros			
2. Las normas y reglas de operación son del conocimiento de todos los operadores del programa.	Sí	1	La evidencia sugiere que todas las áreas involucradas están al tanto del proceso de monitoreo y evaluación.
3. El proceso está inmerso en un programa presupuestario que cuenta con elementos de planeación estratégica de la institución responsable, tales como la misión, visión, estrategias definidas, un análisis FODA del cual derivan las estrategias.	Sí	1	El proceso está alineado con la planeación estratégica del programa y cuenta con elementos como indicadores y MIR.
4. La Matriz de Indicadores de Resultados del programa cuenta con una adecuada lógica vertical y horizontal, todos sus elementos cumplen con la guía establecida por la Secretaría de Hacienda.	Sí	1	Existen 28 indicadores vigentes con una adecuada lógica vertical y horizontal. Estos se encuentran concentrados en la MIR de los programas 079 y 145 respectivamente.
5. Los objetivos, metas y acciones establecidos en el programa operativo anual están alineados a la MIR y a la planeación estratégica del programa.	Sí	1	Los objetivos del proceso están alineados con la MIR y la planeación estratégica del programa.
6. El objetivo, metas y acciones del programa atienden adecuadamente al problema que pretende resolver.	Parcialmente	0.5	El programa atiende necesidades de infraestructura educativa, pero hay desafíos en la priorización de proyectos.
7. Este proceso aporta de manera positiva al problema que se está atendiendo con el programa.	Sí	1	El proceso de monitoreo y evaluación contribuye positivamente a la mejora continua del programa.
8. Cuenta con mecanismos que permiten implementar mejoras.	Sí	1	Existen mecanismos como los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) para implementar mejoras.
9. Las recomendaciones emitidas por externos son retomadas para mejorar este proceso.	Sí	1	Se encontró evidencia de oficios que refieren los ASM atendidos, provenientes de evaluaciones anteriores.
10. Se recoge información proveniente de los usuarios de este proceso que ha servido para mejorarlo.	No	0	No se advierte evidencia de que se recoja sistemáticamente información de los usuarios para mejorar el proceso.
11. La información producida del proceso sirve para el monitoreo y evaluación de los resultados.	Sí	1	La información producida en el monitoreo y evaluación sirve para la mejora continua del programa.
12. Existen indicadores que permiten medir la calidad de este proceso.	Sí	1	Existen 28 indicadores vigentes que miden diversos aspectos del programa, incluyendo la calidad del proceso.
13. Los indicadores que están alineados a este proceso	Sí	1	Los indicadores permiten medir el desempeño del programa en sus diferentes niveles.





Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
permiten medir el desempeño del programa.			
14. Los indicadores de este proceso están alineados a los indicadores de resultado del programa.	Sí	1	Los indicadores del proceso están alineados con los indicadores de resultado del programa.
15. El proceso es fluido y no presenta retrasos ni cuellos de botella en el trayecto	Parcialmente	0.5	No se advierten retrasos significativos en este proceso, pero la información es limitada.
16. Se tienen identificados los cuellos de botella y se están implementando medidas para reducirlos	Parcialmente	0.5	Se tiene evidencia de los planes anuales de evaluación, más la información es limitada para definir si existen cuellos de botella que afecten al proceso.
17. El proceso siempre termina en los tiempos establecidos.	Parcialmente	0.5	No se advierte información específica sobre si el proceso termina en los tiempos establecidos.
18. El personal es suficiente para realizar el proceso adecuadamente.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal es suficiente.
19. El personal que opera el proceso conoce la misión, visión de la Institución.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal conoce la misión y visión de la institución.
20. El personal que opera el proceso comprende el fin, propósito y metas del Programa.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal comprende el fin, propósito y metas del Programa.
21. El perfil del personal es adecuado	Sí	1	La evidencia sugiere que el perfil del personal es adecuado.
22. Los recursos destinados son suficientes para realizar el proceso.	Sí	1	La evidencia sugiere que los recursos destinados a este proceso son suficientes.
23. La infraestructura, las instalaciones y el equipo con que se cuenta son adecuados para el buen desempeño del proceso.	Sí	1	La evidencia sugiere que la infraestructura actual resulta suficiente para la adecuada realización de este proceso.
24. La coordinación entre las demás áreas internas de la organización permite el flujo adecuado del proceso.	Si	1	La SHBC juega un papel central en este proceso, coordinando la información de las demás dependencias.
25. La coordinación con las áreas externas es adecuada y permite el flujo adecuado de los procesos.	Sí	1	No se advierten problemas significativos de coordinación externa.
26. El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del programa.	Sí	1	El proceso de monitoreo y evaluación es fundamental para el cumplimiento y mejora de los objetivos del programa
27. La información que resulta de este proceso está disponible para la consulta ciudadana, ejemplo: objetivos, metas, indicadores, MIR, misión, visión, reglas de operación	Sí	1	Los documentos principales están disponibles en los diversos sitios de los entes involucrados, tal es el caso de la SHBC y el INIFE BC!

Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
28. Los formatos utilizados proporcionan la información suficiente para el control interno del proceso.	Sí	1	Los 28 indicadores y las MIR proporcionan información suficiente para el control interno del proceso. (Anexo 14)
29. Los productos del proceso sirven adecuadamente como insumo para ejecutar los procesos subsecuentes.	Sí	1	Los productos del proceso de monitoreo y evaluación sirven como insumo para la mejora continua del programa.
30. Existe encuesta de satisfacción o algún otro mecanismo para conocer la satisfacción de los usuarios/beneficiarios.	NA	NA	Dado que la propia la SHBC y la SHCP federal son los usuarios validadores del monitoreo y evaluación, no es conducente la existencia de una encuesta.
(1) Valor máximo que se puede obtener (sin contar los NA)	29		<b>Hallazgos generales del proceso:</b>  Este proceso opera de manera adecuada. Un área de mejora radicaría en mejorar la accesibilidad a la documentación sobre ASM para el público general.
(2) Valor obtenido (suma de puntos obtenidos)	26		
Valoración final: Valor (2) / Valor (1) *100	89.7		

<b>Nombre del Programa/Recurso:</b>	FAM IE
<b>Nombre y clave del proceso:</b>	IX. Contraloría social y satisfacción de usuarios
<b>Descripción breve del proceso:</b>	Este proceso implica la formación, (inexistente), de comités de contraloría social, así como la atención de quejas y sugerencias, y la evaluación de la satisfacción,
<b>Área responsable:</b>	SEBC
<b>Áreas internas con las que se relaciona</b>	NA
<b>Áreas externas con las que se relaciona</b>	INIFE BC e ISEP

Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
1. El proceso cuenta con normas aplicables para evitar discrecionalidad en su operación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes</li> <li>• Lineamientos</li> <li>• Reglas de operación</li> <li>• Manuales</li> <li>• Otros</li> </ul>	Parcialmente	0.5	Existen lineamientos para los Comités Escolares de Administración Participativa, pero su implementación parece ser limitada.



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
2. Las normas y reglas de operación son del conocimiento de todos los operadores del programa.	Parcialmente	0.5	No hay evidencia clara de que todos los operadores conozcan completamente las normas para la contraloría social; cabe señalar que en general los actores entrevistados por parte de la SEBC y el INIFE no identificaban adecuadamente esta normatividad, pero en el caso de las instituciones de nivel superior, se encontraban informados sobre esta unidad vigilante.
3. El proceso está inmerso en un programa presupuestario que cuenta con elementos de planeación estratégica de la institución responsable, tales como la misión, visión, estrategias definidas, un análisis FODA del cual derivan las estrategias.	Parcialmente	0.5	No se advierte una clara alineación de este proceso con la planeación estratégica del programa.
4. La Matriz de Indicadores de Resultados del programa cuenta con una adecuada lógica vertical y horizontal, todos sus elementos cumplen con la guía establecida por la Secretaría de Hacienda.	No	0	No se advierten indicadores específicos en la MIR para la contraloría social y satisfacción de usuarios.
5. Los objetivos, metas y acciones establecidos en el programa operativo anual están alineados a la MIR y a la planeación estratégica del programa.	No	0	No se advierte que los objetivos de este proceso estén completamente alineados con la MIR.
6. El objetivo, metas y acciones del programa atienden adecuadamente al problema que pretende resolver.	Parcialmente	0.5	El programa atiende necesidades de infraestructura educativa, pero hay desafíos en la priorización de proyectos.
7. Este proceso aporta de manera positiva al problema que se está atendiendo con el programa.	Parcialmente	0.5	El proceso podría aportar positivamente, pero su implementación y efectividad no están claramente demostradas.
8. Cuenta con mecanismos que permiten implementar mejoras.	No	0	No se advierten mecanismos claros para implementar mejoras en este proceso.
9. Las recomendaciones emitidas por externos son retomadas para mejorar este proceso.	No	0	No hay evidencia clara de que se implementen completamente las recomendaciones externas para mejorar el proceso.
10. Se recoge información proveniente de los usuarios de este proceso que ha servido para mejorarlo.	No	0	No se advierte evidencia de que se recoja sistemáticamente información de los usuarios para mejorar el proceso.
11. La información producida del proceso sirve para el monitoreo y evaluación de los resultados.	No	0	No se advierte que la información de este proceso se use sistemáticamente para el monitoreo y evaluación.
12. Existen indicadores que permiten medir la calidad de este proceso.	No	0	No se advierten indicadores específicos para medir la calidad de este proceso.



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
13. Los indicadores que están alineados a este proceso permiten medir el desempeño del programa.	No	0	No se advierte que los indicadores de este proceso permitan medir el desempeño del programa.
14. Los indicadores de este proceso, están alineados a los indicadores de resultado del programa.	No	0	No se advierte una alineación clara entre los indicadores de este proceso y los del programa.
15. El proceso es fluido y no presenta retrasos ni cuellos de botella en el trayecto	Parcialmente	0.5	El proceso parece ser más reactivo que proactivo, lo que podría causar retrasos.
16. Se tienen identificados los cuellos de botella y se están implementando medidas para reducirlos	No	0	No se advierten medidas específicas para identificar y reducir cuellos de botella en este proceso.
17. El proceso siempre termina en los tiempos establecidos.	No	0	Dada la naturaleza reactiva del proceso, no hay tiempos establecidos claros.
18. El personal es suficiente para realizar el proceso adecuadamente.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal es suficiente para mejorar este proceso.
19. El personal que opera el proceso conoce la misión, visión de la Institución.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal conoce la misión y visión de la institución.
20. El personal que opera el proceso comprende el fin, propósito y metas del Programa.	Sí	1	La evidencia sugiere que el personal comprende el fin, propósito y metas del Programa.
21. El perfil del personal es adecuado	Sí	1	La evidencia sugiere que el perfil del personal es adecuado.
22. Los recursos destinados son suficientes para realizar el proceso.	Parcialmente	0.5	No se advierte información clara sobre la suficiencia de recursos para este proceso específico.
23. La infraestructura, las instalaciones y el equipo con que se cuenta son adecuados para el buen desempeño del proceso.	Sí	1	La evidencia sugiere que la infraestructura sería suficiente para la realización adecuada de este proceso.
24. La coordinación entre las demás áreas internas de la organización permite el flujo adecuado del proceso.	Parcialmente	0.5	Dada la naturaleza reactiva del proceso, no se advierte una coordinación clara entre áreas internas.
25. La coordinación con las áreas externas es adecuada y permite el flujo adecuado de los procesos.	Parcialmente	0.5	La coordinación con áreas externas parece ser limitada, especialmente en obras financiadas con recursos estatales.
26. El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del programa.	Parcialmente	0.5	El proceso podría ser pertinente, pero su implementación y efectividad no están claramente demostradas.
27. La información que resulta de este proceso está disponible para la consulta ciudadana, ejemplo: objetivos, metas,	No	0	No se advierte evidencia clara de que la información sobre este proceso esté disponible para consulta ciudadana.



Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
indicadores, MIR, misión, visión, reglas de operación			
28. Los formatos utilizados proporcionan la información suficiente para el control interno del proceso.	No	0	No se advierten formatos específicos para el control interno de este proceso.
29. Los productos del proceso sirven adecuadamente como insumo para ejecutar los procesos subsecuentes.	NA	NA	No existe un proceso subsecuente a este.
30. Existe encuesta de satisfacción o algún otro mecanismo para conocer la satisfacción de los usuarios/beneficiarios.	Parcialmente	0.5	Se menciona un breve cuestionario de satisfacción en la oficina del INIFE de la zona costa, pero no parece ser un mecanismo generalizado.
(1) Valor máximo que se puede obtener (sin contar los NA)	29		<b>Hallazgos generales del proceso:</b>  Este proceso resulta ser el de menor puntuación, principalmente debido a que no cuenta con mecanismos estandarizados de instalación de los comités de contraloría social, por lo que sus acciones resultan en sumo reactiva y con poca evidencia sobre su operación. Además del área de mejora relativa a los comités, se recomienda valorar la generalización de las encuestas de satisfacción que se realizan de forma local por el INIFE.
(2) Valor obtenido (suma de puntos obtenidos)	10.5		
Valoración final: Valor (2) / Valor (1) *100	36.2		

### Concentrado de procesos:

Proceso	Puntaje	Hallazgos generales del proceso
<b>Proceso 1. Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)</b>	74.1	El proceso resulta adecuado en lo general, pero presenta áreas de mejora en cuando a homologación de indicadores, transparencia de procesos internos, y coordinación entre instituciones participantes, sobre todo para ajustes de beneficiarios de manera posterior a la planeación inicial.
<b>Proceso 2. Difusión</b>	64.3	El proceso opera de manera adecuada, sin embargo, presenta áreas de oportunidad para su mejoramiento. Por ejemplo, no existen indicadores en las MIR de los programas que ejercen recursos del FAM IE, que midan el grado de difusión y conocimiento de este entre los planteles educativos.
<b>Proceso 3. Solicitud de apoyos</b>	64.8	El proceso opera de manera adecuada, aunque presenta varias áreas de oportunidad en cuanto a la inexistencia de sistematización en las solicitudes que se reciben por oficio y en persona por parte de los beneficiarios potenciales.
<b>Proceso 4. Selección de beneficiarios (o de proyectos)</b>	62.5	El proceso funciona de manera adecuada, sin embargo, existen áreas de oportunidad relativas a la estandarización de los criterios de priorización que se emplean por la SEBC para seleccionar obras. Asimismo, podrían existir indicadores y una encuesta para medir la satisfacción con este proceso.
<b>Proceso 5. Producción de bienes y/o servicios</b>	70	El proceso se desarrolla de manera adecuada, sin embargo, presenta áreas de oportunidad en relación a mejorar los recursos disponibles para labores de supervisión por parte del personal del INIFE BC. Asimismo, podrían mejorarse las funcionalidades del SINVP que excluye al INIFE como ente validador de ajustes.



Proceso	Puntaje	Hallazgos generales del proceso
<b>Proceso 6. Distribución y entrega de apoyos</b>	80	Este proceso opera de manera adecuada, teniendo como principal área de mejora el implementar encuestas de satisfacción más allá de las actas entrega-recepción.
<b>Proceso 7. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos</b>	53.6	Este proceso, como todos los subsecuentes a las entregas de las obras y/o el mobiliario y equipo, presentan menor documentación y estandarización en sus procedimientos, a juzgar por la evidencia revisada, por lo que admiten mejoras sustantivas en gran parte de los criterios anteriores.
<b>Proceso 8. Monitoreo y evaluación</b>	89.7	Este proceso opera de manera adecuada a pesar de tratarse de un programa que únicamente cuenta con dos evaluaciones concluidas hasta el momento. Un área de mejora radicaría en mejorar la accesibilidad a la documentación sobre ASM para el público general.
<b>Proceso 9. Contraloría social y satisfacción de usuarios</b>	36.2	Este proceso resulta ser el de menor puntuación, principalmente debido a que no cuenta con mecanismos estandarizados de instalación de los comités de contraloría social, por lo que sus acciones resultan en sumo reactiva y con poca evidencia sobre su operación. Además del área de mejora relativa a los comités, se recomienda valorar la generalización de las encuestas de satisfacción que se realizan de forma local por el INIFE.



## Anexo 7. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Para la identificación y clasificación de los procesos se sugieren los siguientes pasos:

1. Listar los procesos identificados.
2. Comparar los procesos identificados del programa con aquellos correspondientes al Modelo general de procesos. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso del programa identificado como equivalente.
3. Colocar al final de la lista aquellos procesos del programa no son equivalentes en el Modelo general de procesos:

Modelo general de procesos	Procesos del programa identificados por el evaluador	
	Número de secuencia	
<b>1.Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1	<b>Planeación, programación y presupuestación.</b> Por parte de la SEBC, ISEP e IES de sus necesidades de obra. La SHBC estima los "pre-techos" financieros bajo criterios de similitud respecto al año anterior.
<b>2.Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	2	<b>Difusión.</b> Difusión federal del PEF y de los montos autorizados para el FAM IE en cada entidad federativa. Difusión Local por parte de la SHBC a la SEBC y a los paraestatales de los subsistemas.
<b>3.Solicitud de apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	3	<b>Solicitud de apoyos.</b> Por parte de los planteles educativos a través de las delegaciones municipales de la SEBC, o bien, directamente a través de oficinas o en oficinas centrales.
<b>4.Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	4	<b>Selección de becarios.</b> Por parte de la DIE de la SEBC, a partir de criterios de los criterios de priorización de crecimiento, sanidad y seguridad, así como de la suficiencia presupuestal con que se cuente en el determinado año fiscal.
<b>5.Producción de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	5	<b>Producción de bienes.</b> Por parte de las instancias participantes del fondo, incluyendo la SHBC, la SEBC y el INIFE BC, este último en su rol de ejecutor de las obras de construcción y rehabilitación.
<b>6.Distribución de apoyos:</b> Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	6	<b>Distribución y entrega de apoyos.</b> Por parte del INIFE BC, consistentes de las obras y entrega de equipo y mobiliario a los planteles educativos. Por la naturaleza de los apoyos que otorga el Fondo, se



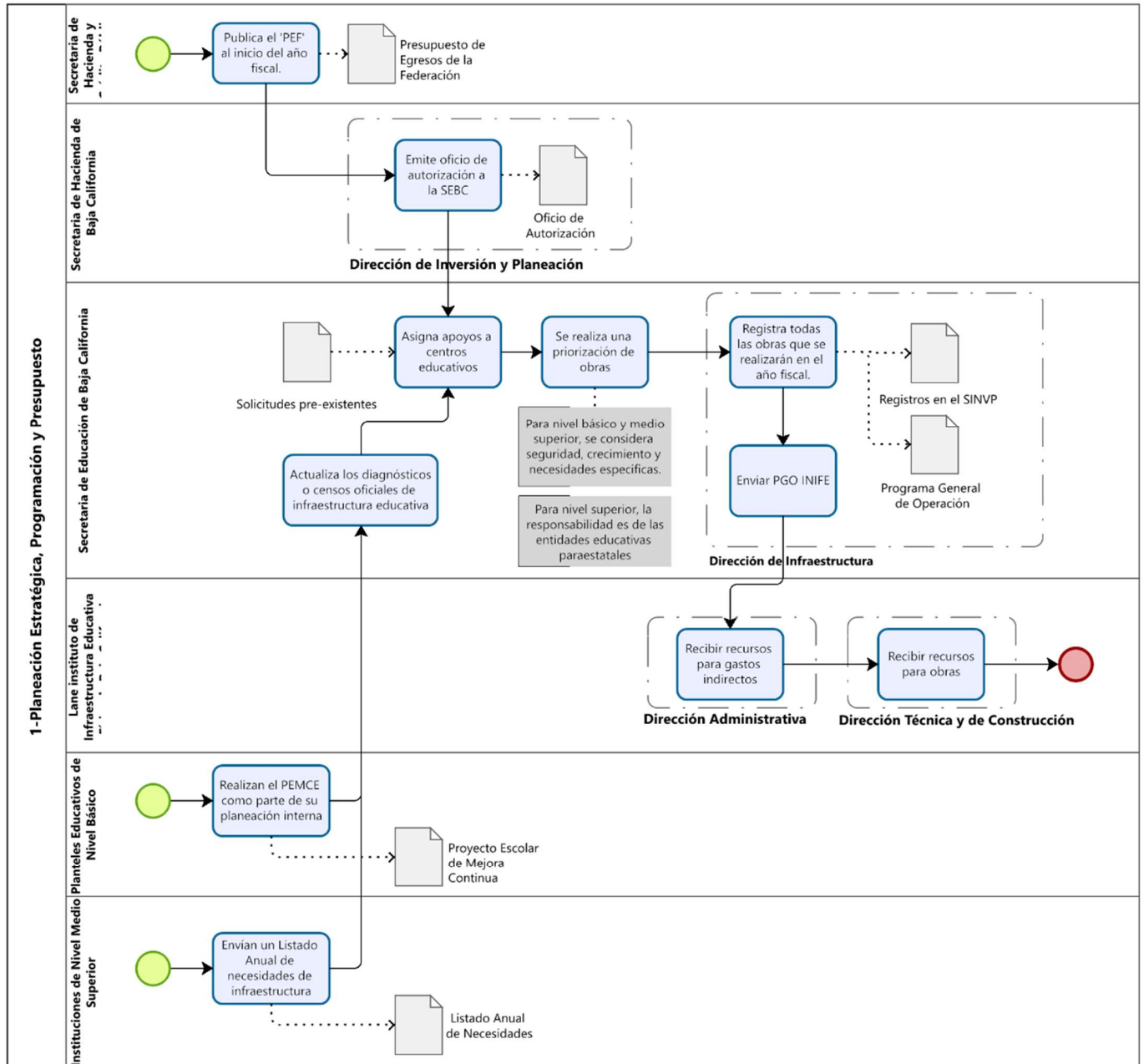


Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<b>7. Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		consolidaron en un solo proceso las actividades de distribución y entrega de apoyos.
<b>8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	7	<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyo.</b> Por parte de cada PP que ejerce recursos del Fondo y que cuenta con mecanismos de registro y seguimiento de avances, entre los que se encuentra el SINVP.
<b>9. Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios pueden realizar las quejas o denuncias que tenga el programa.	8	<b>Contraloría social y satisfacción de usuarios.</b> Principalmente medida de manera indirecta por le INIFE BC y la SEBC, mediante documentación formal de actas de entrega-recepción, así como por cuestionarios locales en algunos casos
<b>10. Evaluación y monitoreo:</b> Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	9	<b>Evaluación y monitoreo.</b> Por parte principalmente de la SHBC, que es la instancia responsable de actualizar periódicamente las MIR y reportarlas a la SHCP.

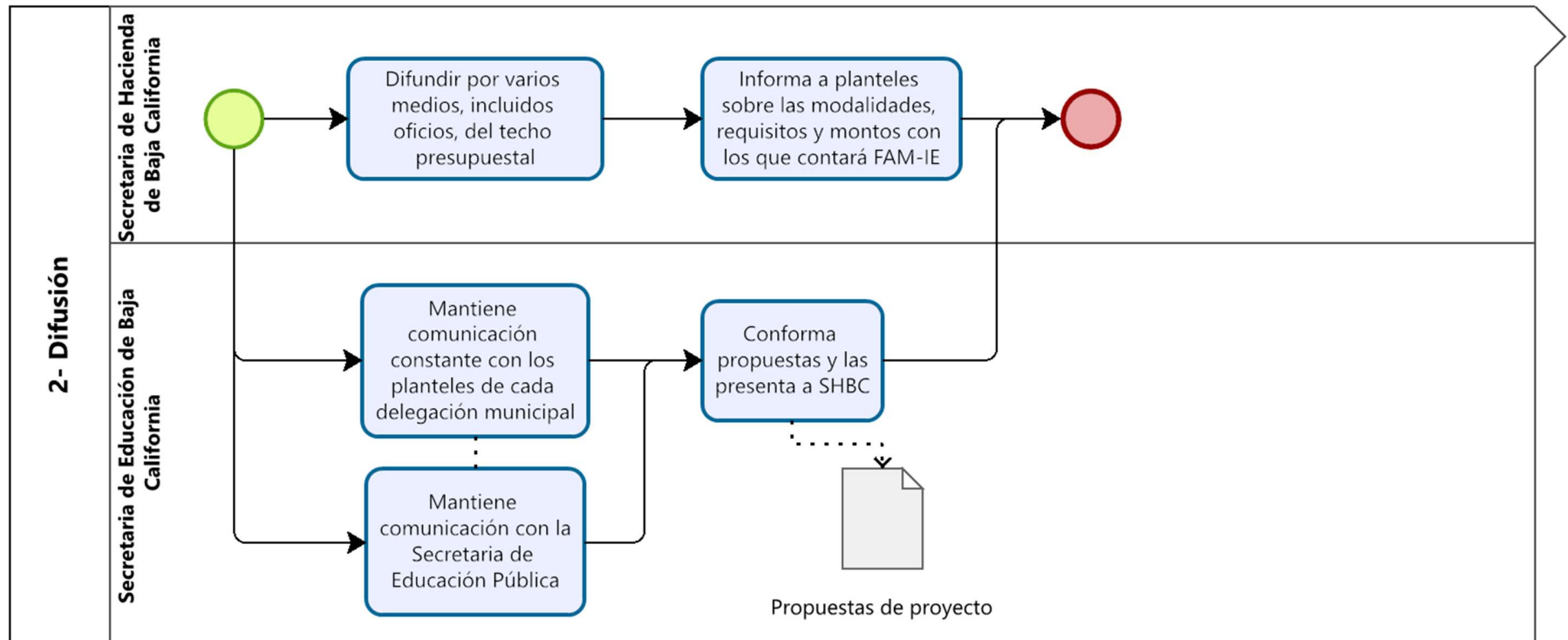


## Anexo 8. Diagramas de procesos del programa.

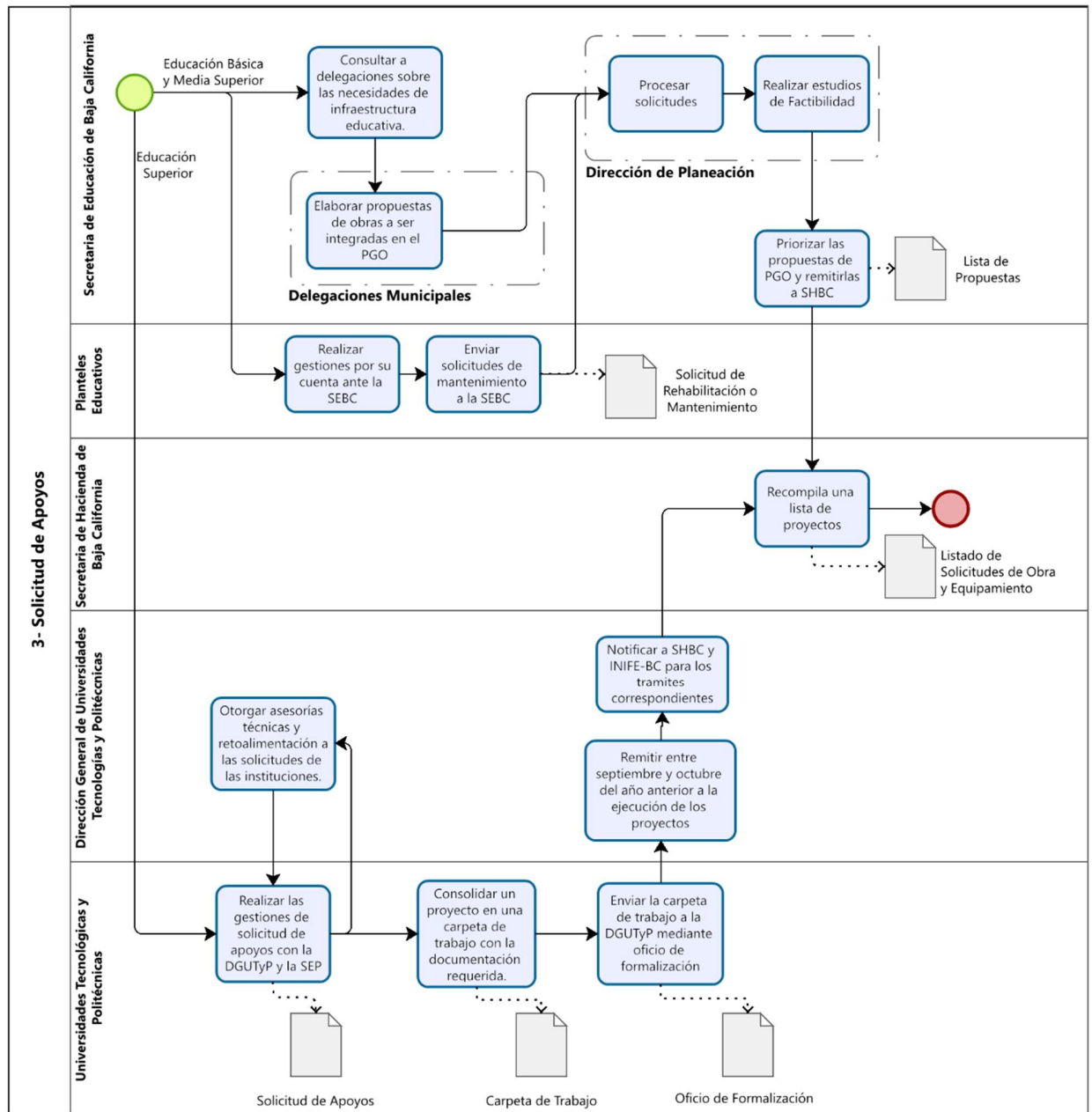
### Planeación Estratégica, Programación y Presupuesto



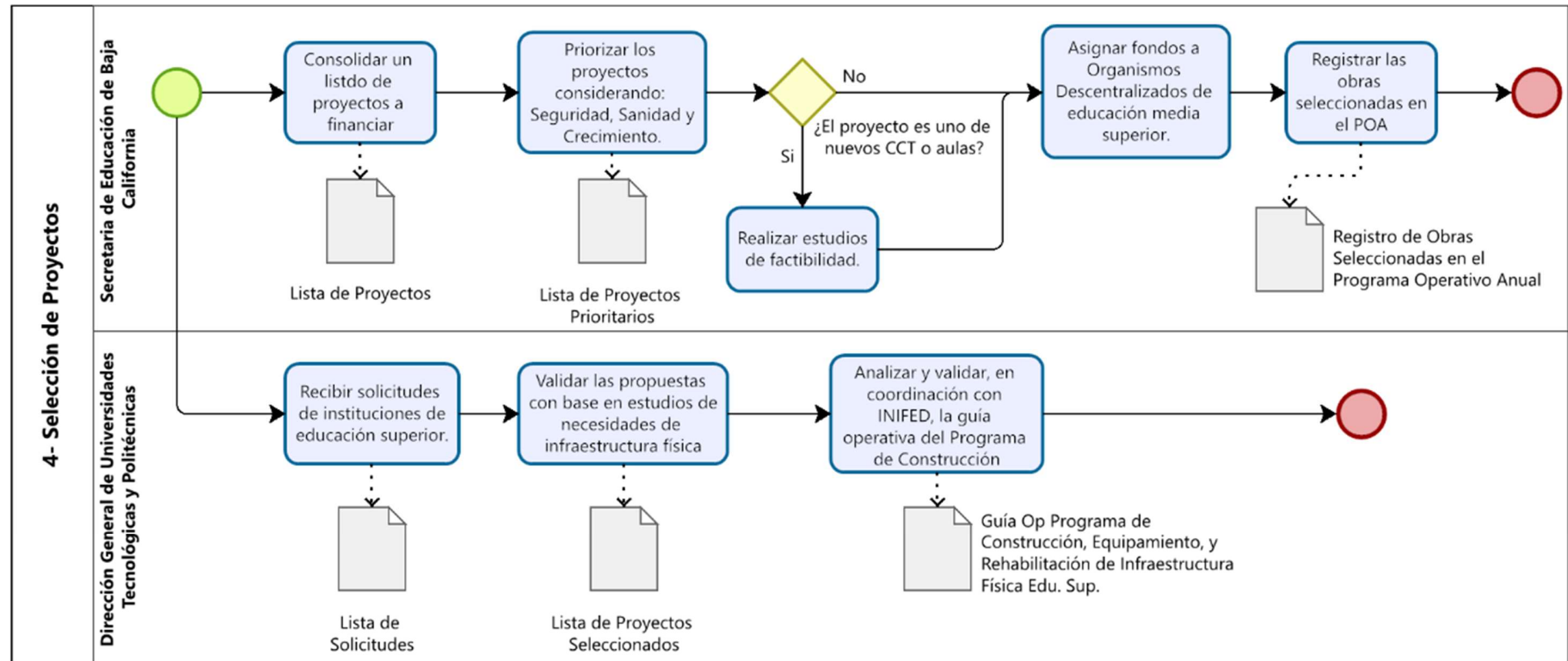
Difusión



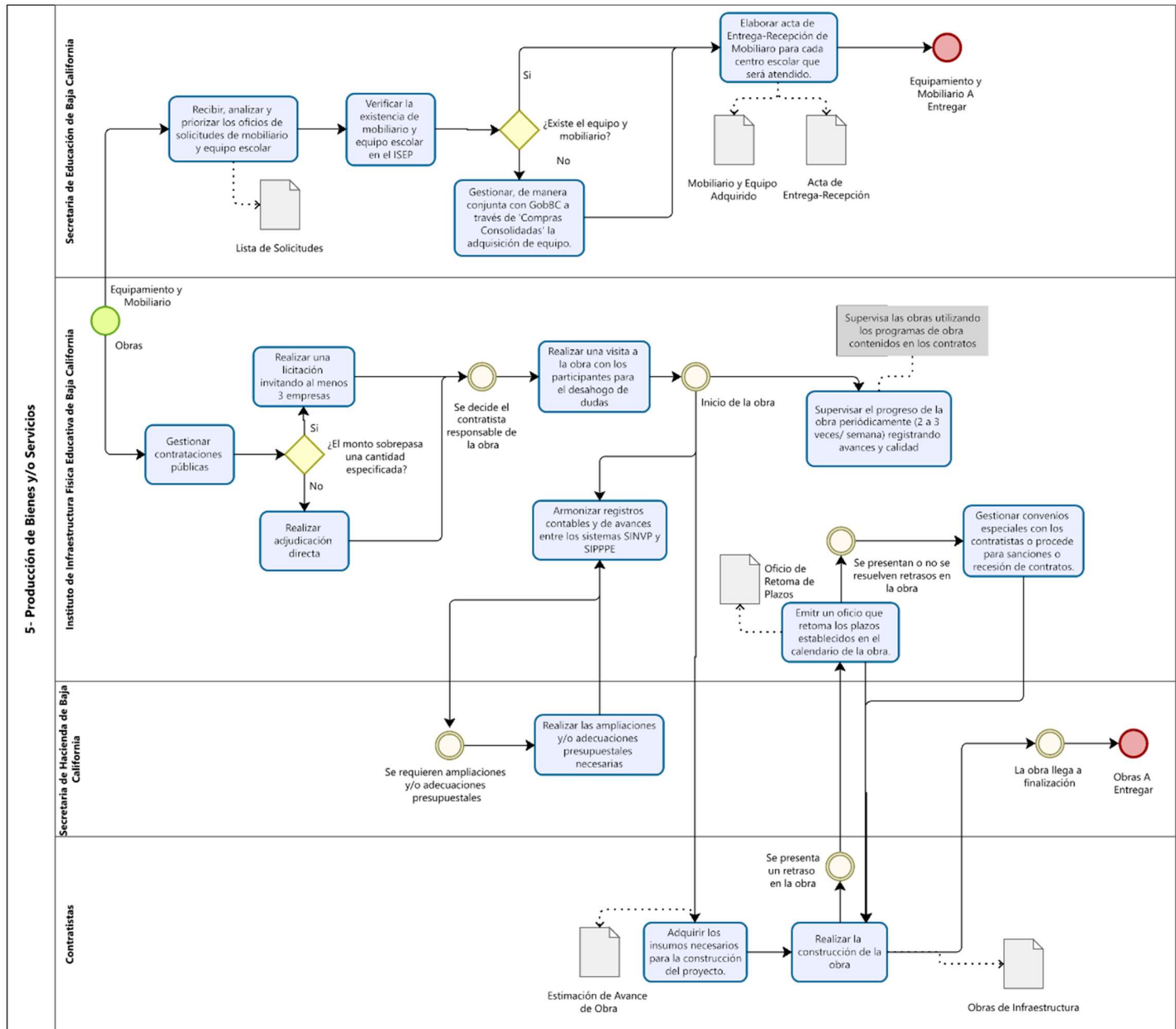
## Solicitud de Apoyos



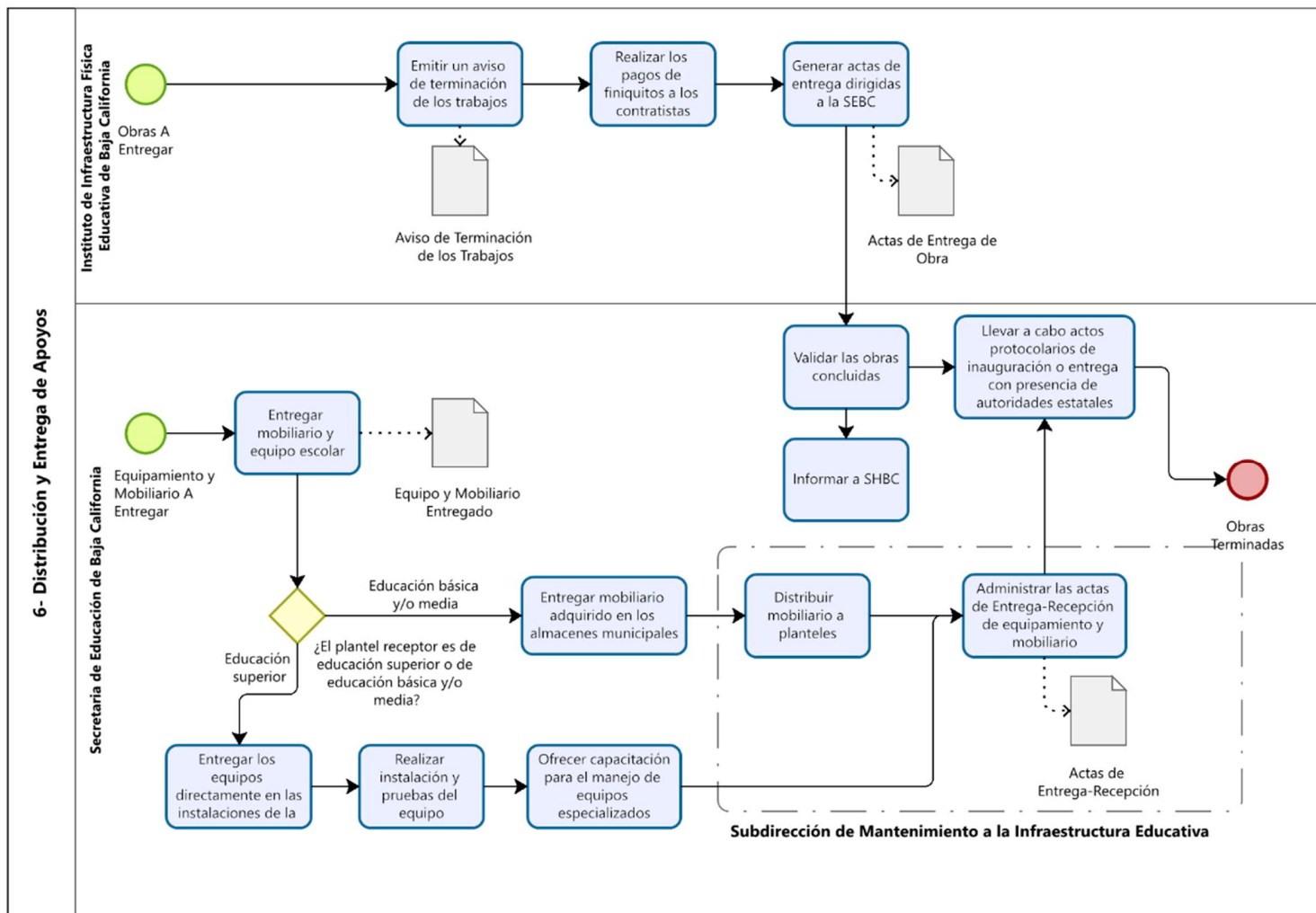
## Selección de Proyectos



## Producción de Bienes y Servicios

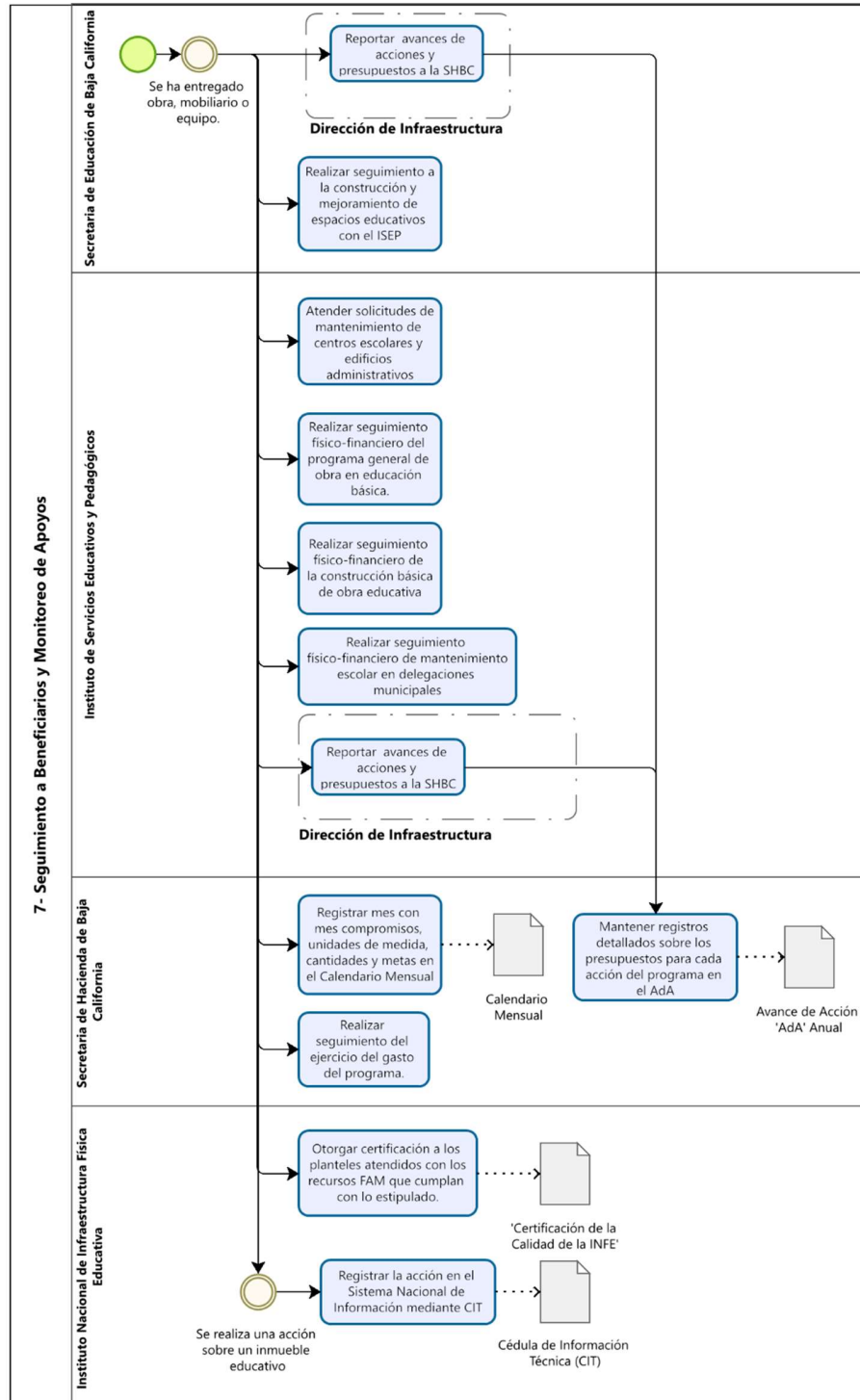


## Distribución y Entrega de Apoyos

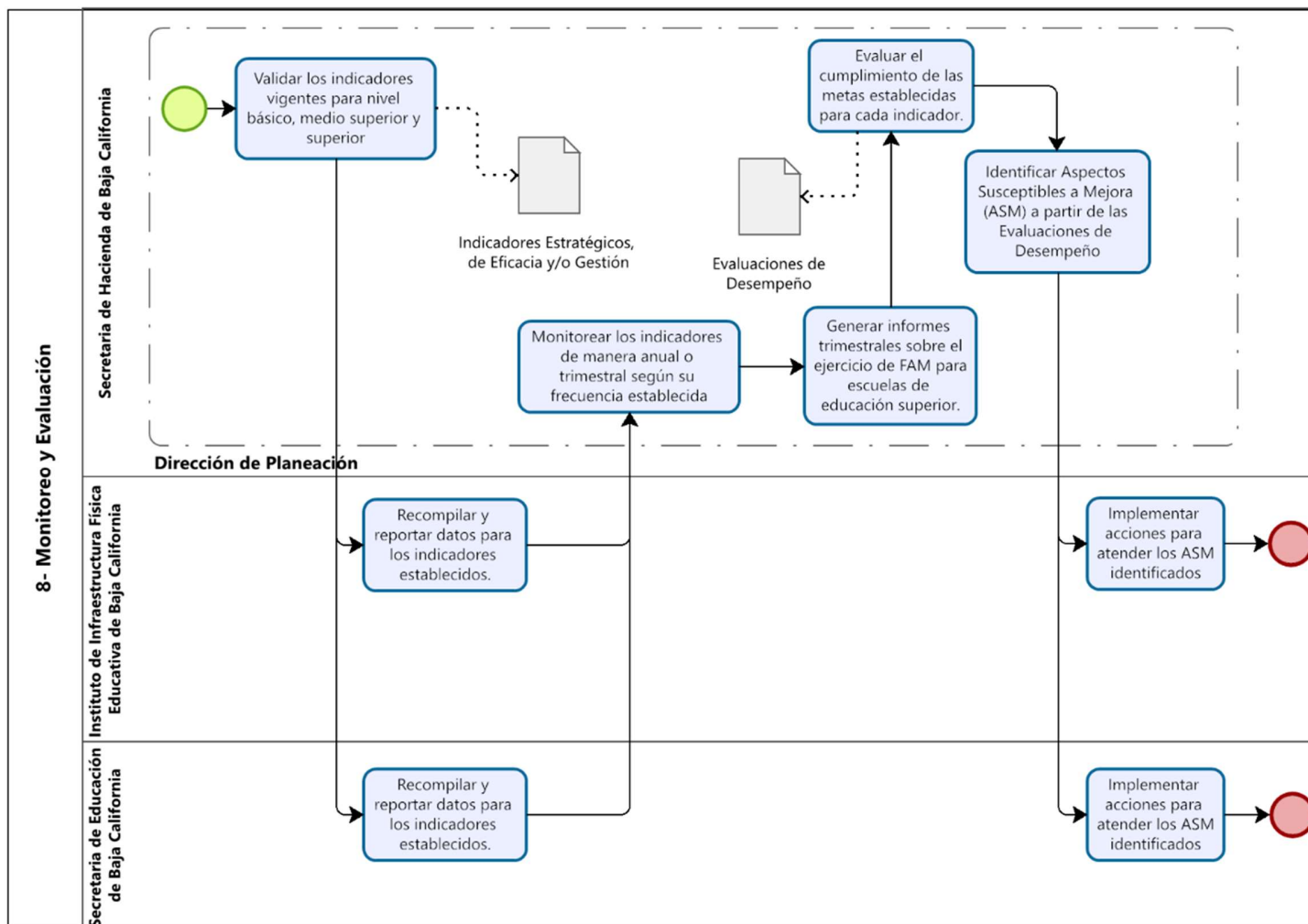




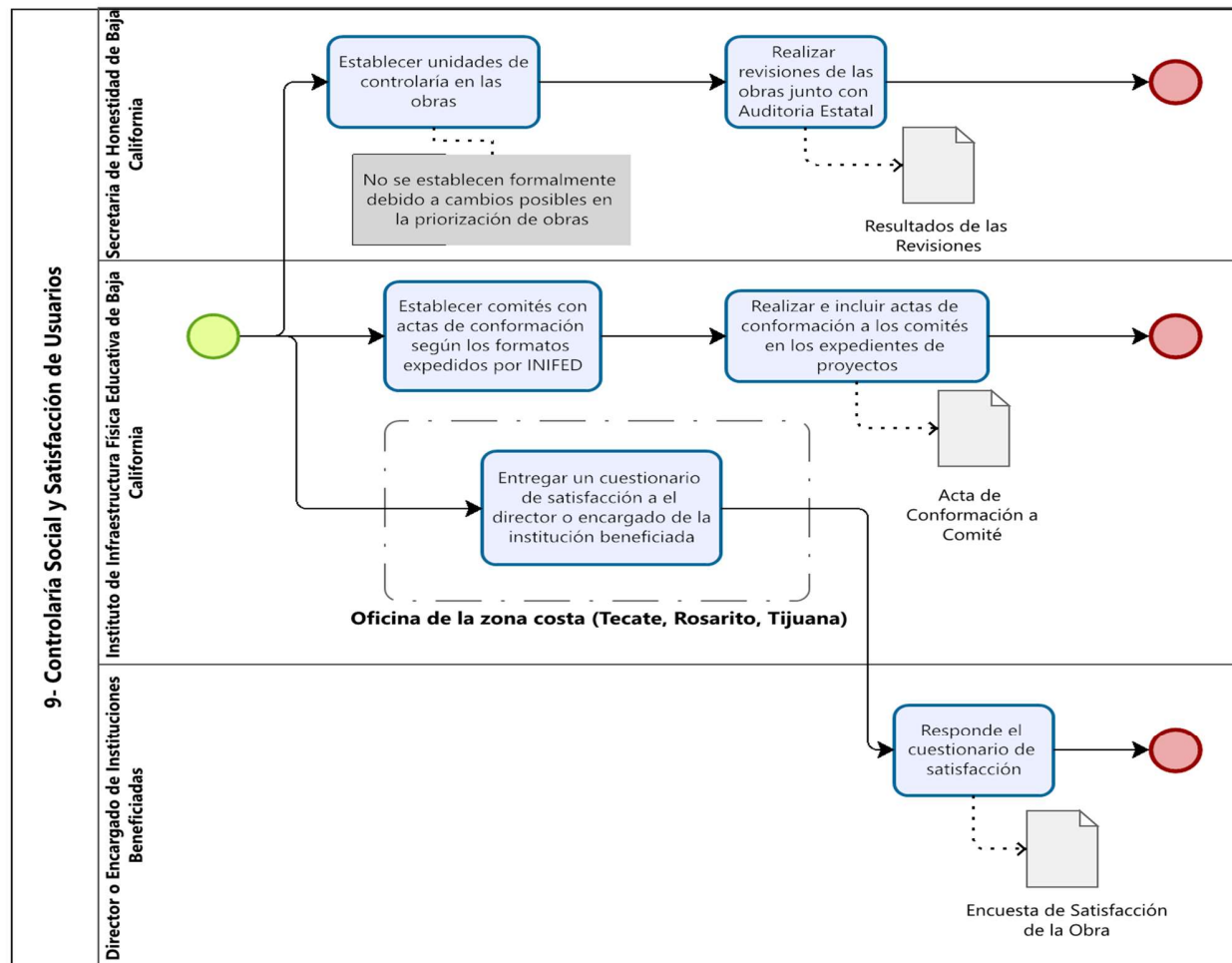
## Seguimiento a Beneficiarios



## Evaluación y Monitoreo



## Controlaría Social y Satisfacción de Usuarios



## Anexo 9. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos.

<b>Proceso:</b> I. Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	Inicio	Publicación del Presupuesto de Egresos de la Federación
	Fin	Elaboración de Programas Generales de Obra (PGO)
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	Tiempo	Subóptimo debido a incertidumbre en asignaciones presupuestales
	Personal	Suficiente, pero requiere mayor profesionalización
	Recursos financieros	Insuficientes para gastos operativos y de supervisión
	Infraestructura	Adecuada, pero con limitaciones en movilidad para supervisión
	Otros	Falta de sistema integral de información de infraestructura
<b>Productos</b>	Productos del Proceso	PGO y registros en SINVP y SIPPE
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
<b>Sistemas de información</b>	Sistema(s) empleado	SINVP, SIPPE
	Tipo de información recolectada	Presupuestal y de proyectos de obra
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Requiere mejora en sincronización entre SEBC, SHBC e INIFE BC
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí, pero necesita ajustes para mayor eficiencia

<b>Proceso:</b> II. Difusión		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	Inicio	Publicación de montos en el Diario Oficial de la Federación
	Fin	Comunicación a planteles sobre modalidades y requisitos del FAM
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	Tiempo	Adecuado, sigue calendarios establecidos por normatividad federal
	Personal	Suficiente para las tareas de difusión actuales
	Recursos financieros	Adecuados para las actividades de difusión
	Infraestructura	Suficiente, principalmente basada en canales de comunicación existentes
	Otros	No se identificaron otros recursos relevantes
<b>Productos</b>	Productos del Proceso	Oficios, avisos públicos sobre montos y requisitos del FAM
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
<b>Sistemas de información</b>	Sistema(s) empleado	Diario Oficial de la Federación; sitios web institucionales
	Tipo de información recolectada	Montos asignados, requisitos y procedimientos del FAM
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Parcialmente
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Adecuada entre instancias federales y estatales
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí, pero podría mejorarse la transparencia y accesibilidad

<b>Proceso:</b> III. Solicitud de apoyos		
--	--	--



Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
<b>Límites</b>	Inicio	Recepción de solicitudes de planteles educativos por parte de autoridades educativas
	Fin	Consolidación de solicitudes para análisis y selección
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	Tiempo	Variable, puede extenderse hasta 2-3 años para atención de beneficiarios concretos sujetos a priorización
	Personal	Suficiente para recepción de solicitudes
	Recursos financieros	Limitados para atención de la totalidad solicitudes debido a que el Fondo opera bajo supuestos de presupuesto limitado y priorización de necesidades
	Infraestructura	Adecuada para recepción
	Otros	Falta de sistema de información para registro de solicitudes
<b>Productos</b>	Productos del Proceso	Listado de solicitudes de obras y equipamiento
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
<b>Sistemas de información</b>	Sistema(s) empleado	No se identifica un sistema formal de registro
	Tipo de información recolectada	Necesidades de infraestructura y equipamiento de planteles
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Parcialmente, debido a falta de sistematización en una herramienta consolidada
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Sí
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí, pero podría beneficiarse de una mayor sistematización del registro de solicitudes a lo largo del tiempo

<b>Proceso:</b>		<i>IV. Selección de beneficiarios</i>
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
<b>Límites</b>	Inicio	Análisis de solicitudes recibidas
	Fin	Aprobación de lista final de proyectos a ejecutar
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	Tiempo	Adecuado, pero sujeto a retrasos por incertidumbre presupuestal de la federación
	Personal	Suficiente, pero requiere mayor capacitación y estandarización en la aplicación de criterios de selección
	Recursos financieros	Limitados para realizar estudios técnicos de obra y de factibilidad exhaustivos para las necesidades de los planteles
	Infraestructura	Adecuada para el proceso de selección actual
	Otros	Falta de criterios estandarizados para no excluir de la selección a planteles en zonas rurales/alejadas
<b>Productos</b>	Productos del Proceso	Lista de proyectos seleccionados para financiamiento del FAM IE
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
<b>Sistemas de información</b>	Sistema(s) empleado	SINVP para registro de obras seleccionadas
	Tipo de información recolectada	Datos de proyectos seleccionados y montos asignados
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, pero requiere mejoras en la validación multiinstitucional, en especial para no dejar a INIFE BC fuera de la validación y actualización de obras a lo largo del año fiscal.
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Mejorable, especialmente entre SEBC, SHBC e INIFE
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí, pero necesita criterios más balanceados, estandarizados y transparentes, en especial en la priorización de obras.

<b>Proceso:</b>		<i>V. Producción de bienes y/o servicios</i>
-----------------	--	--



Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
<b>Límites</b>	Inicio	Licitación o adjudicación de contratos de obras o compras de mobiliario y equipo.
	Fin	Conclusión de obras y adquisición de equipamiento y mobiliario
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	Tiempo	Variable, sujeto a retrasos por diversos factores
	Personal	Insuficiente, especialmente para supervisión de obras
	Recursos financieros	Limitados, especialmente para gastos indirectos necesarios (estudios técnicos asociados a las obras)
	Infraestructura	Inadecuada, falta de vehículos para supervisión
	Otros	Falta de sistema formal de seguimiento de obras
<b>Productos</b>	Productos del Proceso	Obras de infraestructura educativa y equipamiento y mobiliario adquirido
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
<b>Sistemas de información</b>	Sistema(s) empleado	SINVP, SIPPPE, y sistemas informales de seguimiento
	Tipo de información recolectada	Avances físicos y financieros de obras y adquisiciones
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Parcialmente, requiere mayor sistematización y estandarización
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Mejorable, especialmente entre INIFE y contratistas
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí, pero requiere mejoras en eficiencia y supervisión

<b>Proceso:</b>		<i>VI. Distribución y entrega de apoyos</i>
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
<b>Límites</b>	Inicio	Finalización de obras o adquisición de equipamiento y mobiliario.
	Fin	Firma de actas de entrega-recepción de obras o equipo y mobiliario.
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	Tiempo	Generalmente adecuado, con ocasionales retrasos logísticos.
	Personal	Suficiente para la entrega, limitado para seguimiento posterior.
	Recursos financieros	Adecuados para el proceso de entrega.
	Infraestructura	Suficiente para la distribución y entrega actual.
	Otros	Falta de mecanismo estandarizado para evaluar satisfacción.
<b>Productos</b>	Productos del Proceso	Actas de entrega-recepción, infraestructura y equipamiento entregado.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
<b>Sistemas de información</b>	Sistema(s) empleado	Registros internos del INIFE y SEBC
	Tipo de información recolectada	Detalles de entrega, conformidad del beneficiario
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Parcialmente, falta sistematización de la información
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Generalmente adecuada entre INIFE, SEBC y beneficiarios
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí, pero requiere mejoras en evaluación de satisfacción

<b>Proceso:</b>		<i>VII. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos</i>
-----------------	--	---



Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
<b>Límites</b>	Inicio	Después de la entrega-recepción de obras/equipamiento
	Fin	Actualización de registros de infraestructura educativa estatal
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	Tiempo	No se dispone de información sobre los tiempos y periodos destinados a este proceso post-entrega.
	Personal	No se dispone de información sobre el personal encargado de este proceso post-entrega
	Recursos financieros	No se dispone de información sobre los recursos financieros requeridos para este proceso, post-entrega.
	Infraestructura	Inadecuada, debido a la falta de sistema integral de seguimiento
	Otros	Ausencia de mecanismos formales de retroalimentación de beneficiarios
<b>Productos</b>	Productos del Proceso	Informes de seguimiento (limitados)
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Parcialmente, debido a la falta de sistematización
<b>Sistemas de información</b>	Sistema(s) empleado	No se identifica un sistema formal de seguimiento
	Tipo de información recolectada	Estado de la infraestructura y equipamiento entregados
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Limitadamente, debido a la falta de sistematización
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Mejorable, falta claridad en responsabilidades de seguimiento
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí, pero requiere implementación más robusta y sistemática

<b>Proceso:</b>		VIII. Monitoreo y evaluación
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
<b>Límites</b>	Inicio	Recopilación periódica continua de datos de desempeño
	Fin	Elaboración de informes de monitoreo y evaluación
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	Tiempo	Adecuado, sigue calendarios establecidos de reporte y temporalidades de los indicadores.
	Personal	Suficiente para tareas actuales
	Recursos financieros	Adecuados para actividades de monitoreo y evaluación actuales
	Infraestructura	Suficiente
	Otros	Discrepancias en definición de población objetivo entre MIRs de los programas que ejecutan gasto del FAM IE
<b>Productos</b>	Productos del Proceso	Informes de monitoreo, MIRs actualizadas, evaluaciones externas
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, para la mejora continua del FAM IE
<b>Sistemas de información</b>	Sistema(s) empleado	MIRs, sistemas de seguimiento presupuestal
	Tipo de información recolectada	Indicadores de desempeño, avances físicos y financieros
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, pero requiere mayor integración y homologación entre las definiciones de los indicadores de los programas estatales que ejecutan gasto del FAM IE.
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		En general adecuada, posiblemente mejorable en uso de resultados
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí, crucial para la mejora continua del FAM IE

<b>Proceso:</b>		IX. Contraloría social y satisfacción de usuarios
-----------------	--	---





Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
<b>Límites</b>	Inicio	Formación de comités de contraloría social (cuando aplica)
	Fin	Atención a quejas y sugerencias, evaluación de satisfacción
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	Tiempo	Insuficiente, proceso poco desarrollado en FAM IE
	Personal	Limitado, falta personal dedicado a contraloría social
	Recursos financieros	Insuficientes para implementar mecanismos efectivos de participación
	Infraestructura	Inadecuada, falta de sistemas para gestión de participación
	Otros	Ausencia de mecanismos estandarizados de satisfacción de usuarios
<b>Productos</b>	Productos del Proceso	No se cuenta con productos estandarizados de este proceso poco desarrollado.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No hay proceso siguiente.
<b>Sistemas de información</b>	Sistema(s) empleado	No hay sistema formal
	Tipo de información recolectada	Quejas, sugerencias, niveles de satisfacción (limitado)
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Parcialmente, falta sistematización y uso efectivo
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Mejorable, requiere mayor involucramiento de beneficiarios mediante comités estándar
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		No es pertinente de la forma en que opera actualmente, necesita fortalecimiento y mayor implementación



## Anexo 10. Propuesta de modificación a la normatividad.

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Procedimiento "14-351-P09 Integración del Programa General de Obra" de la Dirección de Infraestructura Educativa de la SEBC.	El procedimiento actual no incluye un sub-procedimiento para realizar modificaciones al PGO una vez aprobado.	Causa: Falta de flexibilidad para actualizar los Programas Generales de Obra (PGO) una vez aprobados. Consecuencias: Discrepancias entre lo planeado y la realidad en campo, retrasos en la ejecución de obras, ineficiencia en el uso de recursos.	Se establece un sub-procedimiento para la modificación de los PGO que permite ajustes justificados después de la aprobación inicial. Este sub-procedimiento incluirá: criterios claros para justificar modificaciones; Un proceso de revisión y aprobación de cambios que involucre a SEBC e INIFE; Plazos definidos para solicitar y aprobar modificaciones, y un mecanismo de actualización en el SINVP.	Mayor flexibilidad y capacidad de respuesta ante cambios en las condiciones de los proyectos, mejora en la coordinación entre SEBC e INIFE, reducción de retrasos y discrepancias en la ejecución de obras, uso más eficiente de los recursos del FAM IE.	Posible resistencia al cambio en los procesos establecidos; necesidad de capacitación del personal en el nuevo sub-procedimiento; requerimiento de ajustes en el SINVP para reflejar las modificaciones en tiempo real, y necesidad de establecer un equilibrio entre flexibilidad y estabilidad en la planeación.
Reglamentos y lineamientos de adquisiciones del INIFE BC y de la Oficialía Mayor del Estado (o similares).	No se especifican mecanismos para ajustar precios entre el momento de la cotización y la compra efectiva	Causa: Largos periodos entre la obtención de cotizaciones y la realización de compras. Consecuencias: Discrepancias financieras, ineficiencias en los procesos de adquisiciones, posible reducción en la cantidad o calidad de bienes adquiridos.	Se establecen mecanismos de actualización de precios para las adquisiciones de equipo y mobiliario cuando el periodo entre la cotización y la compra exceda los 60 días. Estos mecanismos incluirán fórmulas de ajuste basadas en índices oficiales de inflación; un procedimiento para solicitar y aprobar actualizaciones de precios, y límites máximos de ajuste permitidos sin necesidad de una nueva licitación.	Reducción de las discrepancias financieras, mayor eficiencia en el uso de recursos, mejora en la planificación presupuestaria, mayor capacidad para satisfacer las necesidades de equipamiento de los planteles educativos.	Necesidad de modificar los procesos administrativos existentes; posible requerimiento de aprobación por instancias superiores o federales, y necesidad de capacitación del personal en los nuevos mecanismos de ajuste de precios.
Lineamientos operativos del FAM IE a nivel estatal (o similares).	No se especifican criterios claros para la priorización de obras en zonas rurales o de baja población	Causa: Criterios de selección basados principalmente en el número de beneficiarios potenciales. Consecuencias: Posible exclusión de planteles en zonas rurales o poco pobladas, exacerbación de desigualdades en infraestructura educativa entre zonas urbanas y rurales.	Se establecen criterios de priorización balanceados que consideran, además del número de beneficiarios potenciales: Grado de marginación de la zona; el estado actual de la infraestructura del plantel; el tiempo transcurrido desde la última intervención, y el impacto potencial en la reducción de brechas educativas. Se establece una cuota mínima del 20% de proyectos destinados a zonas rurales o de difícil acceso.	Distribución más equitativa de los recursos del FAM IE, mejora en la infraestructura educativa de zonas rurales, reducción de brechas educativas entre zonas urbanas y rurales.	Necesidad de desarrollar un sistema de evaluación más complejo para la selección de proyectos; posible resistencia de actores beneficiados por el sistema actual; requerimiento de mayor coordinación entre SEBC, SHBC e INIFE para implementar los nuevos criterios, y posible necesidad de ajustar presupuestos para cubrir costos adicionales asociados a proyectos en zonas rurales o de difícil acceso.
Lineamientos operativos del Sistema Integral de Inversión (SINVP) de la SHBC. (o similares)	No se especifica un proceso de validación que involucre al INIFE en la aprobación de obras en el SINVP.	Causa: Falta de sincronización en los procedimientos de aprobación de obras entre SEBC, SHBC e INIFE. Consecuencias: Incertidumbre y retrasos en la ejecución de obras por parte del INIFE, posibles discrepancias entre lo aprobado y lo ejecutable, ineficiencias en la gestión de proyectos.	Se implementa un proceso de validación multinstitucional en el SINVP que requiere la aprobación explícita del INIFE antes de que una obra sea considerada definitivamente aprobada. Este proceso incluirá: Una función de validación de 'un clic' para el INIFE; plazos definidos para la revisión y validación por parte del INIFE; un mecanismo de resolución de conflictos en caso de desacuerdos entre instituciones, y notificaciones automáticas a todas las partes involucradas sobre el estado de las obras en el sistema.	Mejora en la coordinación interinstitucional, reducción de discrepancias en la planificación y ejecución de obras, prevención de problemas derivados de la falta de sincronización en la aprobación de proyectos, aumento en la eficiencia de la gestión del FAM IE.	Necesidad de modificar el software del SINVP para incluir las nuevas funcionalidades; requerimiento de capacitación para el personal de las tres instituciones en el uso del nuevo proceso, y posible resistencia inicial al cambio en los procedimientos establecidos.

## Anexo 11. Identificación de cuellos de botella y buenas prácticas.

El presente anexo aborda los detalles que dan cuenta de los cuellos de botella y las buenas prácticas identificadas durante el desarrollo de las actividades de análisis de las evidencias documentales y la realización del trabajo de campo con los actores participantes de la operación del FAM IE en la entidad.

### I. Identificación de cuellos de botella

#### A. Retrasos en la publicación de asignaciones presupuestales

Pregunta	Respuesta
<i>Ubicación del problema en los procesos del Fondo</i>	Este problema se ubica en el proceso de <b>Planeación</b> , que considera los procedimientos de planeación estratégica, programación y presupuesto
<i>Órdenes de gobierno donde se encuentra el problema</i>	El orden de gobierno donde nace el problema es en el nivel federal y sus impactos se extienden al nivel estatal.

#### i. *Ubicación del problema en los procesos del Fondo.*

Este problema se ubica en el proceso de **Planeación**, que considera los procedimientos de planeación estratégica, programación y presupuesto.

A. Retrasos en la publicación de asignaciones presupuestales	
<b>Descripción: La publicación tardía de la distribución de recursos del FAM por la SEP genera retrasos en cascada en la planeación y ejecución de obras. Si bien la causa es externa (normativa federal), las consecuencias incluyen retrasos en la planeación y ejecución de obras.</b>	
<i>Ubicación del problema en los procesos del Fondo.</i>	Este problema se ubica en el proceso de <b>Planeación</b> , que considera los procedimientos de planeación estratégica, programación y presupuesto.
<i>Órdenes de gobierno donde se encuentra el problema.</i>	El orden de gobierno donde nace el problema es en el nivel federal y sus impactos se extienden al nivel estatal.
<i>Actores directamente involucrados.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría de Hacienda y Crédito Público.</li> <li>• Secretaría de Hacienda del Gobierno de Baja California y en específico su Dirección de Inversión Pública.</li> <li>• Secretaría de Educación Pública de Baja California.</li> </ul>
<i>Origen y causas del problema.</i>	En cuanto al origen, este desfase se origina del comportamiento sistemático de las asignaciones anuales desde el ejecutivo federal a las entidades, estos retrasos causan un impacto negativo tanto en las proyecciones de ingresos como en el arranque del conjunto de procesos operativos del fondo a nivel estatal.



### A. Retrasos en la publicación de asignaciones presupuestales

<i>Consecuencias.</i>	Las consecuencias de este cuello de botella impactan negativamente tanto en las proyecciones de ingresos como el arranque del conjunto de procesos operativos del fondo a nivel estatal.
-----------------------	--

### B. Retraso en la definición y formalización del PGO

<b>Descripción:</b> Los retrasos operativos asociados a la definición y formalización del PGO, genera retrasos y problemas asociados a los procedimientos de programación, adquisición y ejecución de los proyectos; en general el retraso se debe, a las constantes modificaciones de la identificación de necesidades en materia de Infraestructura Educativa, de la mano de los problemas que pueden originarse por la alternancia en los puestos de nivel gerencial, tal fue el caso de la SEBC en el ejercicio 2023.	
<i>Ubicación del problema en los procesos del Fondo.</i>	Este problema se ubica en los procesos de <b>Planeación y de Producción de bienes y servicios.</b>
<i>Órdenes de gobierno donde se encuentra el problema.</i>	Considerando que la SEBC como cabeza de sector, es el ente del ejecutivo estatal responsable de la consolidación y definición de los PGO, es donde se ubica el problema.
<i>Actores directamente involucrados.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Construcción de la SEBC</li> <li>• Dirección de Planeación de la SEBC</li> <li>• Dirección de inversión de la SHBC</li> <li>• INIFE BC</li> </ul>
<i>Origen y causas del problema.</i>	El origen de los retrasos operativos viene desde múltiples direcciones, en general se debe, a las constantes modificaciones de la identificación de necesidades en materia de Infraestructura Educativa, de la mano de los problemas que pueden originarse por la alternancia en los puestos de nivel gerencial, tal fue el caso de la SEBC en el ejercicio 2023.
<i>Consecuencias.</i>	Las consecuencias de este cuello de botella están asociados a los retrasos y problemas asociados a los procedimientos de programación, adquisición y ejecución de los proyectos.

### C. Discrepancias entre PGO y realidades en campo

<b>Descripción:</b> Las diferencias entre lo planeado centralmente y las condiciones reales en los planteles generan retrasos y redefiniciones de proyectos. La causa de este cuello de botella operativo resulta interna, y resulta atendible con una mejora en la coordinación y actualización de los programas, a fin de evitar retrasos y posibles sobrecostos en la ejecución de obras.	
<i>Ubicación del problema en los procesos del Fondo.</i>	Este problema se ubica en los de Planeación y de Producción de bienes y servicios.



### C. Discrepancias entre PGO y realidades en campo

<i>Órdenes de gobierno donde se encuentra el problema.</i>	Considerando que la SEBC como cabeza de sector, es el ente del ejecutivo estatal responsable de la consolidación y definición de los PGO, es donde se ubica el problema.
<i>Actores directamente involucrados.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Construcción de la SEBC</li> <li>• Dirección de Planeación de la SEBC</li> <li>• Dirección de inversión de la SHBC</li> <li>• INIFE BC</li> </ul>
<i>Origen y causas del problema.</i>	El origen de los retrasos operativos viene desde múltiples direcciones, en general se debe, a las constantes modificaciones de la identificación de necesidades en materia de Infraestructura, de la mano de la necesidad de contar con insumos de información que den cuenta de las condiciones reales de los planteles en la entidad.
<i>Consecuencias.</i>	Las consecuencias de este cuello de botella se observan en los retrasos para el inicio de los procesos y procedimientos en el nivel estatal y en algunos casos la cancelación de los proyectos aprobados y por ende el reintegro de los recursos del Fondo.

### D. Desfase temporal entre cotizaciones y compras

<b>Descripción:</b> El largo periodo entre la obtención de cotizaciones y la realización de compras genera discrepancias financieras. La causa de este cuello de botella operativo se debe a procesos administrativos internos dilatados y puede conducir a ineficiencias en los procesos de adquisiciones de mobiliario y equipo.	
<i>Ubicación del problema en los procesos del Fondo.</i>	Este problema se ubica en los procesos de Producción de bienes y servicios y Entrega y distribución de apoyos
<i>Órdenes de gobierno donde se encuentra el problema.</i>	Considerando que la Oficialía Mayor es el ente responsable de las adquisiciones derivado del programa de compras consolidadas, es en esta instancia desde donde se genera el problema.
<i>Actores directamente involucrados.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficialía Mayor.</li> <li>• Dirección de Construcción de la SEBC</li> <li>• Dirección de Planeación de la SEBC</li> <li>• Dirección de inversión de la SHBC</li> <li>• INIFE BC</li> </ul>
<i>Origen y causas del problema.</i>	Considerando que, en apego a la política de compras consolidadas establecido por el ejecutivo estatal, es la Oficialía Mayor la responsable de los procesos de cotización y compra de todos los programas y fondos a ejecutar en la entidad esto acorde con el Reglamento de la Ley de Adquisiciones de Baja California.
<i>Consecuencias.</i>	Las consecuencias de este cuello de botella están asociados a los retrasos y problemas en los procedimientos de programación, adquisición y ejecución de los proyectos.



### E. Insuficiencia de recursos para supervisión

<b>Descripción:</b> La falta de personal y recursos materiales en el INIFE limita la capacidad de supervisión efectiva de las obras. La causa de este cuello de botella se encuentra en una subóptima asignación presupuestal interna (SEBC e INIFE), que tiene como consecuencia actual el comprometer la calidad de supervisión de obras, así como las cargas de trabajo de los funcionarios públicos.	
<i>Ubicación del problema en los procesos del Fondo.</i>	Este problema se ubica en los procesos de <b>Producción de bienes y servicios y Entrega y distribución de apoyos.</b>
<i>Órdenes de gobierno donde se encuentra el problema.</i>	INIFE BC
<i>Actores directamente involucrados.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INIFE BC</li> <li>• Dirección de Construcción de la SEBC</li> </ul>
<i>Origen y causas del problema.</i>	La causa de este cuello de botella se encuentra en una subóptima asignación presupuestal interna (SEBC e INIFE).
<i>Consecuencias.</i>	La consecuencia actual observada en este cuello de botella resulta en comprometer la calidad de supervisión de obras, así como las cargas de trabajo de los funcionarios públicos.

## II. Identificación de buenas prácticas

### A. Uso de supuestos de similitud presupuestal

<b>Descripción:</b> La práctica de operar bajo supuestos de similitud presupuestal con años anteriores para la elaboración de los “pre-techos” presupuestales, permite cierta continuidad y fluidez en el proceso de planeación.	
<i>Ubicación de la buena práctica en los procesos del Fondo.</i>	Esta buena práctica se ubica en el proceso de <b>Planeación.</b>
<i>Órdenes de gobierno donde se encuentra la buena práctica.</i>	En la SHBC específicamente en la Dirección de Inversión Pública.
<i>Actores directamente involucrados.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Inversión de la SHBC.</li> <li>• Dirección de Construcción de la SEBC.</li> </ul>
<i>Origen y promoción de la buena práctica.</i>	En respuesta a la falta de certidumbre en cuanto a la asignación presupuestal, se desarrolló la práctica de operar bajo supuestos de similitud presupuestal con años anteriores para la elaboración de los “pre-techos” presupuestales.
<i>Fortalezas de la buena práctica.</i>	La implementación de esa práctica ofrece permite cierta continuidad y fluidez en el proceso de planeación.

### B. Elaboración de catálogo de conceptos por el INIFE



<b>Descripción:</b> La preparación de un catálogo detallado de conceptos para aprobaciones y contrataciones de obra ayuda a estandarizar los procesos y facilitar la elaboración y validación de proyectos ejecutivos de obras.	
<i>Ubicación de la buena práctica en los procesos del Fondo.</i>	Esta buena práctica se ubica en el proceso de <b>Producción de bienes y servicios</b>
<i>Órdenes de gobierno donde se encuentra la buena práctica.</i>	INIFE BC
<i>Actores directamente involucrados.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INIFE BC</li> <li>• Dirección de Construcción de la SEBC.</li> </ul>
<i>Origen y promoción de la buena práctica.</i>	La preparación de un catálogo detallado de conceptos para aprobaciones y contrataciones de obra ayuda a estandarizar los procesos y facilitar la elaboración y validación de proyectos ejecutivos de obras.
<i>Fortalezas de la buena práctica.</i>	La implementación de esa práctica permite estandarizar los procesos y facilitar la elaboración y validación de proyectos ejecutivos de obras.

#### C. Presencia continua del personal de supervisión.

<b>Descripción:</b> La práctica del INIFE de mantener presencia continua en las obras para revisión y reporte de avances contribuye a la detección temprana de problemas e incidencias de cualquier índole. Lo anterior, aun a pesar de las ya referidas insuficiencias de personal y recursos materiales como vehículos y viáticos.	
<i>Ubicación de la buena práctica en los procesos del Fondo.</i>	Este problema se ubica en los procesos de Producción de bienes y servicios y Entrega y distribución de apoyos.
<i>Órdenes de gobierno donde se encuentra la buena práctica.</i>	INIFE BC
<i>Actores directamente involucrados.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INIFE BC</li> <li>• Dirección de Construcción de la SEBC</li> </ul>
<i>Origen y promoción de la buena práctica.</i>	La necesidad de evitar los retrasos en la ejecución de los distintos proyectos financiados por los recursos del Fondo promueve la práctica del INIFE de mantener presencia continua en las obras para revisión y reporte de avances contribuye a la detección temprana de problemas e incidencias de cualquier índole. Lo anterior, aun a pesar de las ya referidas insuficiencias de personal y recursos materiales como vehículos y viáticos
<i>Fortalezas de la buena práctica.</i>	La implementación de esa práctica permite asegurar la entrega de las obras en el tiempo establecido.

#### D. Uso de actas entrega-recepción





<b>Descripción:</b> La utilización de actas de entrega-recepción para documentar la finalización de obras y entrega de equipamiento proporciona un registro formal del cumplimiento, así como de satisfacción por parte de los beneficiarios de las obras y el equipamiento.	
<i>Ubicación de la buena práctica en los procesos del Fondo.</i>	Este problema se ubica en el proceso de Entrega y distribución de apoyos.
<i>Órdenes de gobierno donde se encuentra la buena práctica.</i>	INIFE BC y Dirección de Construcción BC.
<i>Actores directamente involucrados.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INIFE BC</li> <li>• Dirección de Construcción de la SEBC.</li> </ul>
<i>Origen y promoción de la buena práctica.</i>	Considerando que la entidad responsable de la ejecución de los proyectos financiados con los recursos del fondo es el INIFE BC, se desarrolló el mecanismo de entrega mediante la formalización del cumplimiento a través del acta de entrega.
<i>Fortalezas de la buena práctica.</i>	La utilización de actas de entrega-recepción para documentar la finalización de obras y entrega de equipamiento proporciona un registro formal del cumplimiento, así como de satisfacción por parte de los beneficiarios de las obras y el equipamiento.

#### **E. Implementación de un breve cuestionario de satisfacción**

<b>Descripción:</b> Si bien no se trata de un procedimiento estandarizado a lo largo del programa, la iniciativa de la oficina del INIFE en la zona costa de implementar un cuestionario de satisfacción al momento de la entrega de obras es una práctica innovadora que podría replicarse en otras regiones del estado.	
<i>Ubicación de la buena práctica en los procesos del Fondo.</i>	Este problema se ubica en el proceso de Entrega y distribución de apoyos.
<i>Órdenes de gobierno donde se encuentra la buena práctica.</i>	Oficina del INIFE BC de la zona costa.
<i>Actores directamente involucrados.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INIFE BC</li> <li>• Dirección de Construcción de la SEBC.</li> </ul>
<i>Origen y promoción de la buena práctica.</i>	Si bien no se trata de un procedimiento estandarizado a lo largo del programa, la iniciativa de la oficina del INIFE en la zona costa de implementar un cuestionario de satisfacción al momento de la entrega de obras es una práctica innovadora que podría replicarse en otras regiones del estado.
<i>Fortalezas de la buena práctica.</i>	La implementación del cuestionario para conocer la satisfacción de los usuarios permite conocer la percepción al momento de la entrega, además de involucrar al beneficiario final en el proceso de entrega, de la mano de brindar información que puede sistematizarse para la identificación de mejoras.



## Anexo 12. Análisis FODA de los procesos del FAM.

A continuación, se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se detectaron en el Fondo:

Proceso o Etapa	Fortalezas	Oportunidades
<b>Transversales</b>		<b>Mejora en la coordinación interinstitucional</b> Más allá de la actual comunicación y coordinación activa entre las tres principales instituciones ejecutoras del FAM IE en Baja California, como son la SEBC, la SHBC y el INIFE BC, existe potencial para establecer mecanismos más efectivos de comunicación, los cuales podrían incluir mejoras en las funcionalidades actuales del SINVP, a fin de evitar incertidumbres sobre la aprobación de obras.
<b>Planeación</b>	<b>Capacidad de adaptación operativa</b> El uso de supuestos de similitud presupuestal para la planeación financiera de los “pre-techos” presupuestales por parte de la SEBC y la SHBC, demuestra la capacidad de las instituciones estatales para operar en condiciones de incertidumbre debidas a su vez a los tiempos de las instancias federales (SEP y SHCP).	
<b>Selección de beneficiarios</b>		<b>Actualización de criterios de selección de obras</b> Considerando que los criterios actuales de priorización y selección de obras subrayan los factores de sanidad, seguridad y crecimiento población (número de alumnos), se advierte la oportunidad de revisar y ajustar tales criterios a fin de asegurar una distribución más equitativa al incluir a zonas rurales y poco pobladas de la entidad.
<b>Producción de bienes servicios</b>	<b>Estandarización de procesos</b> La elaboración y uso de catálogos de conceptos por el INIFED y el INIFE BC para aprobaciones y contrataciones de obra contribuye a la consistencia en la realización de proyectos ejecutivos y ejecución de las obras por parte de los contratistas.	<b>Optimización de procesos de adquisición</b> Considerando las discrepancias entre cotizaciones y precios finales de compra de equipo y mobiliario, se podrían desarrollar estrategias para reducir estas incidencias. Estas estrategias apuntarían a reducir los tiempos actuales entre la elaboración de los estudios de mercado y la realización final de las compras, ya sea por parte de la SEBC, el INIFE BC, o bien de la Oficialía Mayor a través de su programa de compras consolidadas.
	<b>Empleo de documentación y sistemas de información formales</b> El uso de documentación formal a lo largo de diversos procesos del Fondo proporciona un registro claro del	<b>Fortalecimiento de la capacidad operativa</b> Existe un margen de mejora en la asignación de recursos operativos para personal y equipamiento (vehículos y viáticos para

Proceso o Etapa		Fortalezas	Oportunidades
		cumplimiento de las obras y entrega de mobiliario y equipamiento. Estos incluyen los sistemas como el SINVP y el SIPPPE, así como el empleo de calendarios mensuales de avances, actas entrega-recepción y MIR actualizadas de manera trimestral y anual.	comisión) del INIFE BC, en su calidad de organismo ejecutor y supervisor de las obras realizadas con recursos del FAM IE.
Entrega y distribución de bienes y servicios		<b>Supervisión activa</b> La presencia continua del personal de supervisión del INIFE en las obras, a lo largo del estado, a pesar de algunas limitaciones operativas en términos de personal y de insumos como vehículos, permite una detección temprana de problemas y ajustes oportunos, que como en general resulta en una baja o nula incidencia de quejas por parte de beneficiarios.	<b>Implementación de un sistema formal de supervisión de obras</b> Existe la oportunidad de desarrollar un sistema estandarizado para el monitoreo y seguimiento de las obras realizadas por le FAM IE, toda vez que como se mostró en los hallazgos, las principales herramientas operativas empleadas por el personal supervisor son de naturaleza no estándar (herramientas web ajenas al programa).
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos		<b>Iniciativas locales de mejora para conocer satisfacción de usuarios</b> La implementación de cuestionarios de satisfacción por parte de algunas oficinas locales del INIFE demuestra un compromiso con la mejora continua, el cual constituye un área de oportunidad para ser escalada a nivel estatal.	
Proceso o Etapa		Debilidades	Amenazas
Transversales			<b>Posibles cambios en la política educativa</b> Las modificaciones en las prioridades educativas a nivel federal podrían afectar la asignación y uso de los recursos del FAM IE, máxime si se considera que la principal fuente de financiamiento son precisamente los recursos del Ramo 33 destinados a ese fondo. A la luz de programas presupuestales federales recientes como La Escuela es Nuestra, una amenaza latente para el FAM IE en Baja California, sería que se presentara un reajuste presupuestal en años fiscales futuros en el corto o mediano plazo.
Planeación			<b>Incertidumbre presupuestal anual</b> Relacionada a la amenaza anterior, a los posibles cambios estratégicos de política educativa, debe aunarse la amenaza de la publicación tardía de la distribución de recursos del FAM IE por la SEP, lo cual genera retrasos en la planeación estatal, y en general resulta en ineficiencias operativas que incluyen discrepancias de precios presupuestados y reales.

Proceso o Etapa	Fortalezas	Oportunidades
<b>Producción de bienes servicios</b>	<b>Falta de flexibilidad en los PGO</b> La dificultad para actualizar los Programas Generales de Obra, una vez aprobados, genera discrepancias entre lo planeado y la realidad en campo.	<b>Fluctuaciones en precios de mercado</b> Los cambios en los precios de materiales, equipos y mobiliario, entre la cotización y las compras pueden afectar la ejecución de proyectos, y comprometer las suficiencias presupuestales de los beneficiarios aprobados en un año fiscal. Si bien algunas fluctuaciones en precios de mobiliario pueden ser menores, otras que involucren materiales constructivos más susceptibles de sufrir cambios abruptos en los precios de mercado, podrían comprometer en mayor medida la aplicación correcta del Fondo.
	<b>Desfase temporal en adquisiciones de mobiliario y equipo</b> El largo periodo entre cotizaciones y compras efectivas genera discrepancias financieras, especialmente para la adquisición de equipo y mobiliario. Sin embargo, el desfase también llega a afectar cotizaciones de obras constructivas.	<b>Condiciones geográficas diversas</b> La variedad de condiciones en diferentes zonas del estado puede complicar la estandarización de proyectos y su supervisión, sobre todo en zonas de difícil acceso como es el caso de la Rumorosa, o el municipio de San Quintín.
	<b>Falta de sincronización en procedimientos</b> La validación tardía de obras en el SINVP por parte de la SHBC genera incertidumbre y retrasos en el INIFE, quien no cuenta con la funcionalidad para poder “validar” los cambios realizados por dicha dependencia o por la SEBC.	<b>Factores externos imprevistos</b> Diversas situaciones como desastres naturales y crisis sanitarias podrían afectar la ejecución de obras y la distribución de equipamientos y mobiliarios. Para el caso de Baja California, la amenaza de sismos o eventos hidrometeorológicos constituyen amenazas particulares que la operación del Fondo debe tener presente.
<b>Entrega y distribución de bienes y servicios</b>	<b>Insuficiencia de recursos operativos para supervisión</b> El INIFE carece de personal y recursos materiales (vehículos y viáticos para combustible) suficientes para una supervisión óptima de las obras.	
	<b>Ausencia de un sistema formal de seguimiento</b> La falta de un sistema estandarizado para el seguimiento u supervisión de obras puede dificultar el monitoreo efectivo, durante la ejecución de las obras y de manera posterior a la entrega de estas.	

<sup>a</sup>. Estos aspectos atañen en general a la operación del fondo en la entidad.

### **Anexo 13. Recomendaciones del FAM.**

En este anexo se debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso, identificándolas también en el modelo “TO-BE”.

#### **VI.1. Establecer un criterio de priorización balanceado para planteles rurales y en zonas alejadas**

Dado el criterio de priorización imperante a nivel central en SEBC y SHBC, el cual prioriza los planteles en función del número potencial de beneficiarios (alumnos o familias), se recomienda implementar un mecanismo de priorización balanceado. Este mecanismo debe considerar factores adicionales como la ubicación geográfica, el estado actual de la infraestructura y el tiempo transcurrido desde la última intervención, en Zonas de Atención Prioritaria de Baja California (ZAPBC). El objetivo sería evitar la subrepresentación de los planteles educativos ubicados en zonas rurales o alejadas de zonas urbanas, que suelen contar con un menor número de beneficiarios potenciales, pero no necesariamente con menos necesidades constructivas y/o de equipamiento y mobiliario renovados. Esta medida busca asegurar una distribución más equitativa de los recursos del FAM Infraestructura Educativa en todo el estado.

#### **VI.2. Desarrollar e implementar un Sistema de Información Integral del Estado Físico de la Infraestructura Educativa Estatal.**

Se recomienda desarrollar e implementar un sistema de información integral que permita a la SEBC y al INIFE mantener actualizada y disponible la información sobre el estado físico de la infraestructura educativa estatal. Este sistema partiría de la información ya recopilada durante las supervisiones de la SEBC e INIFE, lo que permitiría optimizar recursos existentes. Además, podría incluir datos de las visitas previas a licitaciones y de las entregas de proyectos, proporcionando una visión completa del ciclo de vida de las obras.

Por otra parte, si bien la SEP, a través de su Dirección General de Planeación, ya recopila información sistemática sobre el estado de la infraestructura de todos los niveles educativos en el contexto de esta evaluación no se encontró evidencia de que los operadores del FAM Infraestructura Educativa en BC tengan acceso y empleen esos repositorios con alguna frecuencia que se encuentre normada. Ante esta situación, una alternativa es que se coordinen de mejor manera con la SEP para incorporar tales datos en sus procesos de planeación, o bien, también mejoren la calidad de su propia estadística. Esto permitiría que el sistema recomendado pueda integrar esa información existente y maximizar su utilidad.

Un sistema como el propuesto tendría que establecer protocolos y responsabilidades claras para la actualización regular de la información, con el fin de asegurar su vigencia y utilidad. Este enfoque permitiría mejorar significativamente la capacidad de planificación y ejecución del FAM Infraestructura Educativa, al ofrecer una visión más precisa y actualizada de las necesidades de infraestructura, facilitando una distribución más eficiente y equitativa de los recursos. Una manera en que podría facilitar las

asignaciones y priorizaciones sería integrando las variables de sanidad, seguridad y crecimiento que actualmente se emplean, pero de una manera automatizada. Por otra parte, se propone un enfoque gradual para su implementación, comenzando con un piloto en una región específica antes de expandirlo a todo el estado. Lo anterior permitiría ajustar y optimizar el sistema basándose en la experiencia práctica de los funcionarios usuarios. Esta recomendación permitiría pasar de un enfoque reactivo a uno proactivo y estratégico, lo que a largo plazo podría resultar en una mejora sustancial de la calidad y eficiencia en la aplicación de los recursos del FAM Infraestructura Educativa.

### **VI.3. Homologar la definición de población objetivo en las MIR de los programas ejecutores del FAM Infraestructura Educativa**

Se recomienda estandarizar la definición y cuantificar de población objetivo en los Diagnósticos de los programas de los ramos 14, 77 y 45 que utilizan recursos del FAM Infraestructura Educativa. La propuesta consiste en adoptar "planteles educativos" como la unidad de medida uniforme para el área de enfoque o población objetivo en todas las MIR relacionadas con el fondo. Esta homologación contribuiría a resolver las discrepancias actuales en la definición de la población objetivo, que se encuentra presente en diversa documentación, tanto como el "número de alumnos" y el "número de planteles educativos". La estandarización mejorará la consistencia y comparabilidad entre programas, facilitando una medición y monitoreo más preciso del desempeño e impacto del FAM Infraestructura Educativa. Asimismo, a largo plazo, esta homologación contribuiría a una gestión más eficiente del FAM Infraestructura Educativa en Baja California.

### **VI.4. Implementar un procedimiento coordinado para la verificación y actualización de los Programas Generales de Obra**

Se recomienda instrumentar un procedimiento sistemático y coordinado entre la SEBC y el INIFE para confirmar y, de ser necesario, actualizar las especificidades de los Programas Generales de Obra (PGO). Este proceso podría llevarse a cabo entre los meses de abril y mayo, permitiendo así anticiparse a posibles cambios en las condiciones reales de los proyectos antes de su ejecución. El procedimiento propuesto implicaría una revisión conjunta de los PGO por parte de ambas instituciones, a fin de identificar discrepancias o necesidades emergentes que no hayan sido consideradas en la planificación inicial. Asimismo, la implementación de este procedimiento fortalecería aún más la coordinación entre la SEBC y el INIFE BC, mejorando la eficiencia en la gestión de los recursos del FAM Infraestructura Educativa y asegurando que las intervenciones respondan de manera más precisa a las necesidades reales de los planteles educativos.

### **VI.5. Implementar un mecanismo de validación multinstitucional en el Sistema Integral de Inversión (SINVP)**

Se recomienda modificar el Sistema Integral de Inversión (SINVP), administrado por la SHBC, para incluir un proceso de validación que involucre a todas las instituciones clave en la implementación del FAM Infraestructura Educativa, particularmente al INIFE. Esta mejora consistiría en agregar una función de validación que requiera la aprobación explícita del INIFE antes de que una obra sea considerada definitivamente aprobada en el sistema.

Este mecanismo propuesto permitiría al INIFE revisar y validar o, en su caso, rechazar las obras que sean agregadas por la SEBC, especialmente aquellas incorporadas de manera extemporánea durante el año fiscal. El mecanismo permitiría mejorar la coordinación entre las instituciones involucradas, reducir las discrepancias en la planificación y ejecución de obras, y prevenir retrasos derivados de la falta de sincronización en la aprobación de proyectos, mismos que se detectaron en esta evaluación. La implementación de esta medida requeriría de la colaboración entre la SHBC, la SEBC y el INIFE a fin de definir los criterios de validación y las nuevas funcionalidades que se habilitarán, los plazos de respuesta y los procedimientos a seguir en caso de rechazos.

#### **VI.6. Flexibilizar la normatividad para incluir gastos indirectos necesarios en ciertas obras**

Se recomienda flexibilizar la normatividad actual del FAM Infraestructura Educativa, a fin de permitir la inclusión de gastos por concepto de estudios y adecuaciones que sean necesarios en algunos proyectos de infraestructura educativa. Dado que la normatividad que regula las obras del FAM Infraestructura Educativa es de carácter estatal, ello permitiría ajustar los criterios actuales sin requerir cambios sustantivos en la normatividad del orden federal. Específicamente, se propone ampliar el alcance más allá de los costos de obra, para que se incluyan también estudios técnicos preliminares, como mecánica de suelos y peritajes estructurales, dado que diversos beneficiarios señalaron esta situación como un impedimento frecuente. Estos estudios son particularmente relevantes en zonas con condiciones geológicas complejas, como el municipio de Tijuana, donde los sismos afectan frecuentemente la infraestructura educativa.

Esta flexibilización permitiría una implementación más efectiva de los proyectos, previniendo potenciales sobre costos derivados de problemas estructurales no anticipados. Para implementar esta recomendación, se requeriría de la colaboración entre autoridades estatales y federales para revisar y ajustar la normatividad del FAM Infraestructura Educativa. El proceso debe incluir la consulta con expertos en infraestructura educativa y geología local para asegurar que los criterios establecidos sean técnicamente sólidos y aplicables a las condiciones específicas de la entidad.

#### **VI.7. Estandarizar y sistematizar el procedimiento de supervisión de las obras**

En relación con recomendaciones anteriores, se constató que las labores de supervisión que realiza el INIFE, como parte del proceso más amplio de producción de los bienes del FAM Infraestructura Educativa, suelen presentar prácticas informales de supervisión, tales



como el empleo de herramientas y software genéricos. Por lo tanto, se recomienda al INIFE desarrollar un protocolo estandarizado y un sistema interno específico para la supervisión de obras financiadas por el FAM Infraestructura Educativa. Este sistema debe reemplazar las prácticas informales actuales que dependen de herramientas genéricas como nubes, drives y hojas de cálculo de Excel.

La plataforma propuesta podría concentrar el paso a paso de las actividades de supervisión, incluyendo la frecuencia de visitas, los aspectos a revisar en cada etapa de la obra, y los formatos para documentar hallazgos. Asimismo, este sistema de gestión podría incluir diversas funcionalidades como son el registro en tiempo real de observaciones, fotos y documentos relevantes, directamente desde el sitio de la obra. Un sistema como este, se sabe que puede tener un efecto positivo en la gestión, la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Si bien la implementación de un sistema como el que se propone requeriría de capacitación para el personal de supervisión y posiblemente la adquisición de dispositivos móviles para su uso en campo, a largo plazo esta herramienta se traduciría en una supervisión más eficiente y efectiva de las obras del FAM Infraestructura Educativa en Baja California.

#### **VI.8. Establecer una mesa de trabajo interinstitucional para revisar y mejorar los mecanismos de contraloría social del FAM Infraestructura Educativa**

Se recomienda la creación de una mesa de trabajo que integre a la Secretaría de Honestidad y Función Pública, la SEBC y el INIFE, con el fin de evaluar y rediseñar los mecanismos de contraloría social del FAM Infraestructura Educativa en Baja California. Esta propuesta responde a la necesidad de incrementar la participación de miembros de las comunidades escolares en la supervisión de los recursos y proyectos financiados por el fondo. Actualmente, este proceso se limita a la firma de actas de conformidad al final de las obras, donde generalmente los directivos de cada plantel asumen el papel de contraloría social.

Es importante destacar que, en el ámbito de la educación básica, ya existen mecanismos de contraloría social, como los consejos escolares integrados por directivos, docentes y por padres de familia, que tienen ciertas facultades en materia de infraestructura, especialmente al operar programas como "La Escuela es Nuestra". Por lo tanto, la mesa de trabajo que se propone podría analizar si estos mecanismos pueden adaptarse o fortalecerse para apoyar las labores del FAM Infraestructura Educativa en la educación básica.

Para la educación media superior y las universidades, la mesa de trabajo podría evaluar la viabilidad de implementar comités tradicionales de contraloría social o desarrollar enfoques alternativos que promuevan una supervisión más pública y participativa. Esto incluiría la capacitación de las autoridades escolares actuales para que desempeñen un papel más activo en la supervisión de los recursos. Además, se propondría su participación en la revisión del proyecto y el catálogo de obra durante las etapas de adjudicación, ejecución y entrega de los proyectos autorizados.

#### **VI.9. Implementar un sistema estatal de evaluación de satisfacción de usuarios del FAM Infraestructura Educativa**

Se recomienda desarrollar e implementar un mecanismo estandarizado a nivel estatal para evaluar la satisfacción de los usuarios de las obras, equipamientos y mobiliarios financiados por el FAM Infraestructura Educativa. Esta propuesta se inspira en la iniciativa local de la oficina del INIFE en la zona costa, que abarca los municipios de Tecate, Tijuana y Playas de Rosarito. El sistema propuesto basado en la experiencia referida podría consistir de un cuestionario breve e integral, aplicado sistemáticamente al momento de la entrega de obras o equipamientos por parte del INIFE a la SEBC. Este instrumento sería respondido por la autoridad escolar correspondiente, como los directivos del plantel o el comité de cada institución educativa beneficiada.

El cuestionario debe capturar aspectos clave como la calidad de la obra o equipamiento, el cumplimiento de plazos, la adecuación a las necesidades específicas del plantel, y el impacto percibido en la comunidad educativa. La implementación de este sistema requeriría de la coordinación entre el INIFE y la SEBC para estandarizar el proceso de aplicación y análisis de los cuestionarios. Los resultados de estas evaluaciones podrían entonces procesarse para permitir el análisis temporal, geográfico y socioeconómico de la satisfacción de los usuarios. Esta información sería valiosa para la mejora continua de los procesos del FAM Infraestructura Educativa, la identificación de áreas de oportunidad, y la toma de decisiones informadas en futuros proyectos de INFE en Baja California.

**Nota:** Las recomendaciones de la presente evaluación del FAM IE en Baja California están más orientadas hacia la consolidación de los procesos existentes que hacia una reingeniería. Dado que los hallazgos sugieren mejoras y ajustes a los procesos actuales, este anexo se presenta en su totalidad en la tabla “A) Consolidación”, por lo que la tabla “B) Reingeniería de procesos” no aplica.

### A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables De la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) <sup>15</sup>
I.- Planeación	Falta de flexibilidad en la modificación de los Programas Generales de Obra (PGO) una vez aprobados, lo que genera discrepancias entre lo planeado y la realidad en campo.	Implementar un procedimiento sistemático y coordinado entre la SEBC y el INIFE para confirmar y, de ser necesario, actualizar las especificidades de los PGO entre los meses de abril y mayo.	SEBC (Dirección de Infraestructura Educativa) e INIFE BC	-Personal capacitado en ambas instituciones -Actualización del procedimiento “14-351-P09 Integración del Programa General de Obra” -Sistema de información compartido para el	La implementación es viable ya que se basa en estructuras y procesos existentes. Requiere principalmente de coordinación interinstitucional y ajustes en los procedimientos actuales.	-Reducción de discrepancias entre lo planeado y ejecutado. -Mejora en la eficiencia de la ejecución de las obras. -Mayor capacidad de respuesta ante	-Documento actualizado del procedimiento -Registros de modificaciones realizadas a los PGO -Informes de seguimiento de la ejecución de obras	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables De la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) <sup>15</sup>
				seguimiento de modificaciones		cambios en las condiciones de los proyectos.		
IV. Selección de beneficiarios	Los criterios actuales de selección basados principalmente en el número de beneficiarios potenciales pueden resultar en la exclusión de planteles en zonas rurales o poco pobladas.	Implementar criterios de priorización balanceados que consideren, además del número de beneficiarios, factores como el grado de marginación de la zona, el estado actual de la infraestructura, y el tiempo transcurrido desde la última intervención.	SEBC (Dirección de Planeación, Programación y Presupuesto)	-Desarrollo de un nuevo sistema de puntuación para la selección de proyectos -Capacitación del personal en los nuevos criterios -Actualización de los lineamientos de operación del FAM IE a nivel estatal	La implementación es viable, pero requiere un cambio significativo en los procesos de selección actuales. Podría enfrentar resistencia inicial de actores beneficiados por el sistema actual.	-Distribución más equitativa de los recursos del FAM IE -Mejora en la infraestructura educativa de zonas rurales -Reducción de brechas educativas entre zonas urbanas y rurales	-Documento de nuevos criterios de selección -Análisis comparativo de la distribución de proyectos antes y después de la implementación -Informes de impacto en zonas rurales y de baja población	Alto
V. Producción de bienes y/o servicios	Carencia de un sistema formal de seguimiento a las obras y limitaciones en recursos humanos y materiales para la supervisión efectiva por parte del INIFE BC.	Desarrollar e implementar un sistema estandarizado de supervisión de obras que incluya herramientas digitales para el seguimiento en tiempo real, y fortalecer los recursos operativos del INIFE BC para estas tareas.	INIFE BC, con apoyo de la SHBC para asignación de recursos	-Desarrollo o adquisición de un software de gestión de proyectos -Dispositivos móviles para supervisores de campo -Capacitación del personal en el uso del nuevo sistema -Aumento en el presupuesto operativo para personal adicional y recursos materiales (vehículos, viáticos)	La implementación es viable, pero requiere una inversión significativa en tecnología y recursos humanos. El principal desafío sería la asignación de recursos adicionales, lo que podría requerir negociaciones presupuestarias.	-Mejora en la calidad y eficiencia de la supervisión de obras -Detección temprana y resolución de problemas en la ejecución de proyectos -Mayor transparencia y rendición de cuentas en el uso de los recursos del FAM IE -Optimización de los tiempos de ejecución de obras	-Sistema de supervisión implementado y operativo -Informes generados por el nuevo sistema -Estadísticas de mejora en tiempos de ejecución y calidad de obras -Encuestas de satisfacción del personal de supervisión	Alto

#### Anexo 14. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión.

El monitoreo del ejercicio de los recursos es un proceso fundamental que permite recabar, registrar y validar información sobre el avance de las metas establecidas en los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y en los indicadores adicionales específicos del Programa o Recurso.

Este sistema incluye las siguientes fases clave:

1. **Acopio de la información:** Todas las acciones realizadas en los inmuebles educativos ya sean de construcción, equipamiento, mantenimiento, rehabilitación, reforzamiento, reconstrucción o habilitación de la Infraestructura Física Educativa (INFE), deben registrarse en el Sistema Nacional de Información del Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa (INIFED), mediante las Cédulas de Información Técnica (CIT). Asimismo, la Secretaría de Hacienda del Estado de Baja California (SHBC) utiliza el Sistema Integral de Planeación, Programación y Presupuestación Estatal (SIPPPE) para los registros presupuestales y contables, y el Sistema Integral de Inversión (SINVP) para registrar las obras anuales.
2. **Validación de la información:** La verificación de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en el FAM IE se basa en la comparación entre los datos reportados y los registros documentales, como contratos, actas de entrega y Cédulas de Información Técnica (CIT). Este proceso garantiza que los avances financieros y físicos coincidan con la documentación formal y los sistemas de monitoreo (SINVP y SIPPPE), proporcionando una base para el seguimiento de las metas.  
  
Además, se realizan inspecciones físicas de las obras para corroborar el avance real de los proyectos. Supervisores y comités de contraloría social verifican en campo que las obras y equipamientos se ajusten a lo reportado, asegurando que los indicadores reflejen fielmente el progreso.
3. **Registro de avances:** El monitoreo de los avances se actualiza periódicamente mediante herramientas como el "Calendarizado Mensual" y el "Avance de Acción" de la SHBC. Estas herramientas permiten un seguimiento constante y sistemático del ejercicio de los recursos y el progreso de las metas del programa.

A continuación, se presenta un análisis detallado de las MIR correspondientes a los siguientes programas de infraestructura educativa: I007 - FAM Infraestructura Educación Básica, I008 - FAM Infraestructura Educación Media Superior y Superior, 079 - Infraestructura en educación, 145 - Desarrollo de infraestructura educativa.



**MIR 079 Infraestructura en Educación-(SE) administrada por la Secretaría de Educación**

**Nota metodológica:** En cuanto a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa 079, derivada del Ramo 14, solo se presentó información relacionada con los indicadores a nivel de Fin y Propósito. El equipo evaluador realizó la revisión de las fuentes oficiales en cuanto a la Evaluación del Desempeño revisaron fuentes adicionales, como el estado de cuenta de los indicadores de desempeño del Ramo 14, el cual abarca rubros como demanda, índice de absorción, egreso e infraestructura educativa; de estos indicadores disponibles, solo se consideraron los indicadores de infraestructura educativa para el análisis de este anexo. Cabe señalar que el equipo consultor no identificó fichas técnicas completas para todos los indicadores, lo cual es esencial para garantizar la consistencia y precisión en la evaluación del desempeño.

Variable	Datos
Clave y nombre de Ramo	14 - Secretaría de Educación
Clave y nombre del Programa/Recurso	079 - Infraestructura en Educación

Nivel	Objetivos	Indicadores				Meta anual		Avance	
		Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
FIN	Contribuir a mejorar las condiciones sociales mediante el nuevo modelo de enseñanza y del sentido de colectividad entre el gobierno y la sociedad, que impulsen y potencialicen las capacidades de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, para reducir las brechas de desigualdad e incrementar las oportunidades y la movilidad social de las personas.	Grado promedio de escolaridad en el estado	N/D	Grado	Anual	10.3	10.3	10.4	100.97
Propósito	En el estado se incrementan los planteles que cuentan con niveles de infraestructura educativa de acuerdo a los requerimientos de la comunidad estudiantil.	Porcentaje de disminución al rezago en infraestructura educativa en planteles de educación básica, media superior y superior	N/D	Porcentaje	Semestral	6	6	92.49	1541.5
C1	Porcentaje de planteles atendidos con acciones de construcción y mejoramiento en educación básica.	Porcentaje de planteles atendidos con acciones de construcción y mejoramiento en educación básica.	N/A	Porcentaje	Semestral	N/A	N/A	N/A	N/A

Indicadores						Meta anual		Avance	
Nivel	Objetivos	Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
C2	Porcentaje de planteles atendidos con acciones de construcción, mejoramiento y equipamiento en educación superior.	Porcentaje de planteles atendidos con acciones de construcción, mejoramiento y equipamiento en educación superior.	N/A	Porcentaje	N/D	N/A	N/A	N/A	N/A
C3	Porcentaje de planteles educativos equipados de educación básica.	Porcentaje de planteles educativos equipados de educación básica.	N/A	Porcentaje	N/D	N/A	N/A	N/A	N/A
C4	Porcentaje de planteles escolares con equipo de aire acondicionado.	Porcentaje de planteles escolares con equipo de aire acondicionado.	N/A	Porcentaje	N/D	N/A	N/A	N/A	N/A
C5	Porcentaje de planteles atendidos con acciones de construcción, mejoramiento y equipamiento en educación media superior.	Porcentaje de planteles atendidos con acciones de construcción, mejoramiento y equipamiento en educación media superior.	N/A	Porcentaje	N/D	N/A	N/A	N/A	N/A
Actividad C4A1	Porcentaje de planteles escolares con equipo de aire acondicionado en escuelas públicas de educación básica por zona geográfica.	Porcentaje de planteles escolares con equipo de aire acondicionado en escuelas públicas de educación básica por zona geográfica.	N/A	Porcentaje	N/D	N/A	N/A	N/A	N/A

Elaboración propia: con MIR 2023 del Programa 079 y estado de cuenta de indicadores de desempeño 2023

N/D: no hay ningún valor disponible

N/A: No Aplica

#### MIR Programa 145 Desarrollo de infraestructura educativa administrada por el INIFE

**Nota Metodológica:** En cuanto a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa 145, derivado del Ramo 45, solo se proporcionó información relacionada con los indicadores de Fin y Propósito.

Variable	Datos
Clave y nombre de Ramo	45 INIFE BC
Clave y nombre del Programa/Recurso	145 - Desarrollo de infraestructura educativa

Nivel	Objetivos	Indicadores				Meta anual		Avance	
		Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
Fin	Contribuir a mejorar las condiciones sociales y al nuevo modelo de enseñanza mediante el fortalecimiento de la infraestructura educativa, para potencializar las capacidades de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.	Porcentaje de obras educativas entregados en el ejercicio fiscal.	(número de obras entregadas en el ejercicio fiscal (NOEEF)/ total de obras educativas programadas a entregar al Ejercicio fiscal (TOEPEEF)*100	Porcentaje	Semestral	60	N/D	67.44	112.4%
Propósito	El rezago de la infraestructura física educativa en el estado es atendido acorde a las necesidades del sector en cumplimiento del programa establecido.	Variación porcentual de infraestructura educativa incluyente entregada.	((infraestructura educativa incluyente entregada en el Periodo actual (INEIPAC)/ total de obras educativas del periodo actual(TOEPAC))*100)- infraestructura educativa incluyente entregada en el mismo periodo del año inmediato anterior ((INEIEMPAIA/ total de obras educativas del periodo inmediato anterior-TOEPIAN)*100)	Porcentaje	Semestral	90	N/D	1.61	S/D
Propósito	El rezago de la infraestructura física educativa en el estado es atendida acorde a las necesidades del sector en cumplimiento del programa establecido.	Porcentaje de avance en la ejecución de obras educativas adjudicadas en educación básica Variación porcentual de infraestructura educativa incluyente entregada.	(Total de obras educativas ejecutadas en educación Básica al periodo que se informa (TOEEJEBAP/ total de obras educativas adjudicadas en educación Básica al periodo que se Informa (TEEADEBAP)*100	Porcentaje	N/D	90	N/D	83	N/D



Nivel	Objetivos	Indicadores				Meta anual		Avance	
		Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
Componente 1	Entregar en tiempo y forma la infraestructura educativa en educación básica	Porcentaje de avance en la ejecución de espacios educativos adjudicados en educación básica INIFE	N/A	Porcentaje	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Componente 2	Llevar a cabo la entrega de infraestructura educativa en media superior, mediante una ejecución oportuna y de calidad.	Porcentaje de infraestructura educativa entregada respecto al total de obras contratadas. En el nivel media superior.	N/A	Porcentaje	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Componente 3	Llevar a cabo la entrega de infraestructura educativa en educación superior, mediante una ejecución oportuna y de calidad.	Porcentaje de infraestructura educativa entregada respecto al total de obras contratadas. En el nivel superior.	N/A	Porcentaje	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Componente 4	Asegurar la autorización oportuna de las obras asignadas en el programa de inversión.	Porcentaje de obras educativas autorizadas respecto al total de obras asignadas.	N/A	Porcentaje	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Componente 5	Priorizar la adjudicación de las obras especificadas en el programa de inversión conforme a los lineamientos establecidos.	Porcentaje de obras adjudicadas respecto al total de obras aprobadas	N/A	Porcentaje	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Nivel	Objetivos	Indicadores				Meta anual		Avance	
		Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
Componente 6	Aprobar de manera oportuna las obras asignadas en el programa de inversión de acuerdo a la normalidad establecida.	Porcentaje de obras educativas aprobadas.	N/A	Porcentaje	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Componente 7	Llevar a cabo la adjudicación oportuna de las obras asignadas en el programa de inversión de acuerdo a la normatividad establecida.	Porcentaje de avance en la adjudicación de obras educativas	N/A	Porcentaje	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Componente 1Actividad 1	Ejecución de consultoría técnica, monitoreo de la ejecución y entrega de la infraestructura educativa en todos los niveles, atendiendo prioritariamente a zonas rurales y en situación de vulnerabilidad de Baja California.	Porcentaje de reportes de supervisión de obra en educación de todos sus niveles.	N/A	Porcentaje	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Componente 1Actividad 2	Ejecución de asistencia técnica, supervisión de la ejecución y entrega de obras de educación básica en el municipio de Mexicali.	Porcentaje de reportes de supervisión de obra en educación básica en Mexicali.	N/A	Porcentaje	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Componente 1Actividad 3	Ejecución de asistencia técnica, supervisión de la ejecución y entrega de obras de educación básica en el municipio de Tijuana, Tecate y Playas de Rosarito.	Porcentaje de reportes de supervisión de obra en educación básica en Tijuana y Rosarito.	N/A	Porcentaje	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Componente 1Actividad 4	Ejecución de asistencia técnica, supervisión de la ejecución y entrega de obras de educación básica en el municipio de Ensenada.	Porcentaje de reportes de supervisión de obra en educación básica en Ensenada.	N/A	Porcentaje	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Nivel	Objetivos	Indicadores				Meta anual		Avance	
		Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
Componente 2 Actividad 1	Ejecución de asistencia técnica, supervisión de la ejecución de planteles de educación media superior mediante una ejecución oportuna y de calidad.	Grado de cumplimiento en las asistencias y supervisiones de la ejecución a planteles de educación media superior en el ejercicio	N/A	Grado	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Componente 2 Actividad 2	Entrega de infraestructura educativa de educación media superior en el estado en el ejercicio fiscal.	Porcentaje de obras de infraestructura a educativa en educación media superior entregadas en el ejercicio fiscal	N/A	Porcentaje	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Componente 3 Actividad 1	Entrega de infraestructura educativa de educación superior en el estado en el ejercicio fiscal.	Porcentaje de obras de infraestructura a educativa en educación superior entregadas en el ejercicio fiscal.	N/A	Porcentaje	N/D	N/A	N/A	N/A	N/A
Componente 3 Actividad 2	Ejecución de asistencia técnica, supervisión de la ejecución, de planteles de educación superior, mediante una ejecución oportuna y de calidad.	Grado de cumplimiento en las asistencias y supervisiones de la ejecución a planteles de educación superior en el ejercicio.	N/A	Grado	N/D	N/A	N/A	N/A	N/A

Nivel	Objetivos	Indicadores				Meta anual		Avance	
		Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
Componente 4 Actividad 1	Aplicación de asesoría técnica en el proceso de autorización de obras en el programa de inversión.	Porcentaje de aprobación de obras emitidos en tiempo.	N/A	Porcentaje	N/D	N/A	N/A	N/A	N/A
Componente 4 Actividad 2	Verificación y seguimiento en la ejecución y autorización de recursos financieros de las obras especificadas en el programa de inversión.	Porcentaje de aprobación de obras emitidos en tiempo.	N/A	Porcentaje	N/D	N/A	N/A	N/A	N/A
Componente 5 Actividad 1	Lograr el proceso puntual de la adjudicación de obras establecidas en el programa general de obras.	Porcentaje de contratos de obra realizados.	N/A	Porcentaje	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Componente 6 Actividad 1	Ejecución oportuna del proceso de aprobación de obras en el programa de inversión.	Porcentaje de aprobación de obras emitidos en tiempo.	N/A	Porcentaje	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Componente 6 Actividad 2	Validación y trámite en la aprobación de recursos financieros de las obras establecidas en el programa de inversión.	Porcentaje de aprobación de obras emitidos en tiempo.	N/A	Porcentaje	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Componente 7 Actividad 1	Ejecución oportuna del proceso de adjudicación de obras establecidas en el programa general de obras.	Porcentaje de contratos que fueron adjudicados en los tiempos establecidos por ley.	N/A	Porcentaje	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

N/A: No Aplica

N/D: no hay ningún valor disponible

Fuente: Elaboración propia con MIR Programa 145 Desarrollo de infraestructura educativa, Oficio DG-DA/2023/307; Oficio 116/2023; UDES-04 INIFE-001, UDES-04 INIFE-003; Oficio DG-DA/2024/016, Fichas Técnicas: INIFE-001, INIFE-003 y Formato de Seguimiento a Compromisos de Mejora (UDES-08).

## MIR de los recursos federalizados I007

Variable	Datos
Clave y nombre de Ramo	Ramo 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipio
Clave y nombre del Programa/Recurso	I007 FAM Infraestructura Educación Básica

Indicadores						Meta anual		Avance	
Nivel	Objetivos	Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
Fin	Se refiere a los alumnos que son beneficiados de los planteles educativos públicos de tipo básico que fueron mejorados en sus condiciones de infraestructura física educativa necesarias para el desarrollo de las actividades académicas y escolares. Las condiciones adecuadas se refieren al plantel que cumple con la normatividad técnica aplicable en materia de infraestructura física educativa, consultables en <a href="https://www.gob.mx/inifed/acciones-y-programas/normatividad-tecnica">https://www.gob.mx/inifed/acciones-y-programas/normatividad-tecnica</a>	Porcentaje de alumnos de educación básica que se encuentra en planteles educativos públicos que fueron mejorados en sus condiciones de infraestructura física educativa	(Alumnos de educación básica que fueron beneficiados con el mejoramiento en las condiciones de Infraestructura Física Educativa (INFE) en el año t / Total de alumnos de los planteles educativos públicos de nivel básico que requieren de mejora en sus condiciones de Infraestructura en el estado en el año t) X 100	Porcentaje	Anual	7.24556	7.24556	3.00541	41.48
Propósito	Mide el número de planteles educativos públicos de tipo básico que mejoran su infraestructura al ser atendidos con proyectos de infraestructura que puede ser de construcción, rehabilitación y/o	Porcentaje de planteles educativos públicos de tipo básico que cuentan con condiciones adecuadas de infraestructura,	(Número de planteles educativos públicos de tipo básico atendidos que cuentan con condiciones adecuadas de	Porcentaje	Anual	5.07099	5.07099	7.04868	139

Indicadores						Meta anual		Avance	
Nivel	Objetivos	Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
	mantenimiento y equipamiento con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples, respecto del total de planteles educativos públicos de tipo básico en el estado. Las condiciones adecuadas se refieren al plantel que cumple con la normatividad técnica aplicable en materia de infraestructura física educativa, consultables en <a href="https://www.gob.mx/inifed/acciones-y-programas/normatividad-tecnica">https://www.gob.mx/inifed/acciones-y-programas/normatividad-tecnica</a> .	atendidos en su infraestructura con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples	infraestructura con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples en el periodo t/Total de planteles educativos públicos de tipo básico con necesidades de atención del estado) x 100						
Propósito	Mide el número de planteles educativos públicos de tipo básico mejorados con recursos del FAM potenciado y que se ejecutan en el marco de los Lineamientos para la aplicación de los recursos para la conservación y mantenimiento de proyectos de la Infraestructura Física Educativa en el Programa FAM Potenciado. Las condiciones adecuadas se refieren al plantel que cumple con la normatividad técnica aplicable en materia de infraestructura física educativa, consultables en <a href="https://www.gob.mx/inifed/acciones-y-programas/normatividad-tecnica">https://www.gob.mx/inifed/acciones-y-programas/normatividad-tecnica</a> .	Porcentaje de planteles educativos públicos de tipo básico que cuentan con condiciones adecuadas de infraestructura, atendidos con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples potenciado	(Número de planteles educativos públicos de tipo básico atendidos que cuentan con condiciones adecuadas de Infraestructura mejorados con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples potenciado en el periodo t/Total de planteles educativos públicos de tipo básico con necesidades de atención en el estado) x 100	Porcentaje	Anual	0	0	0	N/d

Indicadores						Meta anual		Avance	
Nivel	Objetivos	Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
	programas/normatividad- técnica								
Componente	Mide el número de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos integrales concluidos financiados por medio del Fondo de Aportaciones Múltiples potenciado. Los proyectos integrales se refieren a la construcción, rehabilitación y/o mantenimiento y equipamiento de escuelas públicas de tipo básico. Para la selección de los planteles educativos públicos de tipo básico que serán beneficiados, se consideró la información recabada por el Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica y Especial de 2013, así como por el Diagnóstico Nacional de la Infraestructura Física Educativa elaborado por el Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa, con el fin de detectar aquellos con las mayores necesidades de infraestructura.	Porcentaje de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos integrales de infraestructura en el Fondo de Aportaciones Múltiples potenciado	(Número de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos integrales concluidos en el período t / Número de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos integrales aprobados en el período t) x 100	Porcentaje	Trimestral	69.93007	69.93007	37.06294	53
Componente	Mide el número de proyectos concluidos en la categoría de equipamiento de planteles educativos públicos de tipo básico financiados por medio	Porcentaje de planteles educativos públicos de tipo básico con	(Número de planteles educativos públicos de tipo básico con	Porcentaje	Trimestral	71.66667	71.66667	71.66667	100



Indicadores					Meta anual		Avance		
Nivel	Objetivos	Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
	del Fondo de Aportaciones Múltiples Infraestructura Educativa Regular. El equipamiento se refiere a los enseres, artefactos y dispositivos que se colocan y/o instalan en un edificio, habilitándolo para llevar a cabo una función o una labor determinada.	proyectos concluidos en la categoría de equipamiento.	proyectos concluidos en la categoría de equipamiento en el periodo t / Total de planteles educativos públicos de tipo básico con proyecto de equipamiento aprobado en el periodo t) x 100						
Componente	Mide el número de proyectos en la categoría de rehabilitación y/o mantenimientos concluidos de planteles educativos públicos de tipo básico financiados por medio del Fondo de Aportaciones Múltiples Infraestructura Educativa Regular. La rehabilitación y/o mantenimiento se refiere a trabajos necesarios para restablecer las condiciones y características originales de resistencia o funcionamiento de un inmueble educativo y/o las operaciones necesarias que se realizan en las construcciones, instalaciones, sistemas, mobiliario y equipo con el fin de sostener y asegurar su buen funcionamiento, de acuerdo a las Normas y	Porcentaje de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos concluidos en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento.	(Número de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos concluidos en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento en el periodo t/Total de planteles educativos públicos de tipo básico con proyecto de rehabilitación y/o mantenimiento aprobado en el periodo t) x 100	Porcentaje	Trimestral	71.08434	71.08434	100	140.68

Indicadores						Meta anual		Avance	
Nivel	Objetivos	Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
	Especificaciones para Estudios, Proyectos, Construcción e Instalaciones emitidas por el Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa.								
Componente	Mide el número de proyectos en la categoría de construcción concluidos, de planteles educativos públicos de tipo básico financiados por medio del Fondo de Aportaciones Múltiples Infraestructura Educativa Regular. La construcción se refiere al conjunto de actividades efectuadas para edificar, instalar, ampliar o modificar uno o más espacios educativos o parte de ellos, de acuerdo a las Normas y Especificaciones para Estudios, Proyectos, Construcción e Instalaciones emitidas por el Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa.	Porcentaje de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos concluidos en la categoría de construcción.	(Número de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos concluidos en la categoría de construcción en el periodo t/Total de planteles educativos públicos de tipo básico con proyecto de construcción aprobado en el periodo t) x 100	Porcentaje	Trimestral	70	70	93.33333	133.33
Actividad	Mide el número de proyectos en la categoría de equipamiento que se están llevando a cabo en planteles educativos públicos de tipo básico, financiados por medio de Fondo de Aportaciones Múltiples	Porcentaje de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos en proceso de ejecución en la	(Número de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos en proceso de ejecución en la	Porcentaje	Trimestral	28.33333	28.33333	28.33333	100

Indicadores						Meta anual		Avance	
Nivel	Objetivos	Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
	Infraestructura Educativa Regular. El equipamiento se refiere a los enseres, artefactos y dispositivos que se colocan y/o instalan en un edificio, habilitándolo para llevar a cabo una función o una labor determinada, de acuerdo a las Normas y Especificaciones para Estudios, Proyectos, Construcción e Instalaciones emitidas por el Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa.	categoría de equipamiento.	categoría de equipamiento en el período t / Total de planteles educativos públicos de tipo básico identificados en el padrón para ser atendidos por el programa en el período t) x 100						
Actividad	Mide el número de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos Integrales de infraestructura física que se están llevando a cabo, financiados por medio del Fondo de Aportaciones Múltiples potenciado. Los proyectos integrales se refieren a la construcción, rehabilitación y/o mantenimiento y equipamiento de escuelas públicas de tipo básico. Para la selección de los planteles educativos públicos de tipo básico que serán beneficiados. se consideró la información recabada por el Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos.		(Número de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos en proceso de ejecución en las categorías de construcción, rehabilitación y/o mantenimiento y equipamiento en el periodo t/ Total de planteles educativos públicos de tipo básico identificados en el padrón para ser atendidos por el	Porcentaje	Trimestral	69.93007	69.93007	11.88811	17

Indicadores						Meta anual		Avance	
Nivel	Objetivos	Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
	Porcentaje de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos Integrales de infraestructura física en proceso de ejecución a través del Fondo de Aportaciones Múltiples potenciado de Educación Básica y Especial de 2013, así como por el Diagnóstico Nacional de la Infraestructura Física Educativa elaborado por el Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa, con el fin de detectar aquellos con las mayores necesidades de infraestructura.		programa en el periodo t) x 100						
Actividad	Mide el número de proyectos en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento que se están llevando a cabo en planteles educativos públicos de tipo básico financiados por medio de Fondo de Aportaciones Múltiples Infraestructura Educativa Regular. La rehabilitación y/o mantenimiento se refiere a trabajos necesarios para restablecer las condiciones y características originales de resistencia o funcionamiento de un inmueble educativo y/o las operaciones necesarias que se realizan en las	Porcentaje de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos en proceso de ejecución en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento.	(Número de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos en proceso de ejecución en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento en el periodo t / Total de planteles educativos públicos de tipo básico identificados en el padrón para ser atendidas por el	Porcentaje	Trimestral	28.91566	28.91566	0	0

Indicadores						Meta anual		Avance	
Nivel	Objetivos	Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
	construcciones, instalaciones, sistemas, mobiliario y equipo con el fin de sostener y asegurar su buen funcionamiento, de acuerdo a las Normas y Especificaciones para Estudios, Proyectos, Construcción e Instalaciones emitidas por el Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa.		programa en el periodo t) x 100						
Actividad	Mide el número de proyectos en la categoría de construcción que se están llevando a cabo en planteles educativos públicos de tipo básico financiados por medio de Fondo de Aportaciones Múltiples Infraestructura Educativa Regular. La construcción se refiere al conjunto de actividades efectuadas para edificar, instalar, ampliar o modificar uno o más planteles educativos públicos o parte de ellos de acuerdo a las Normas y Especificaciones para Estudios, Proyectos, Construcción e Instalaciones emitidas por el Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa.	Porcentaje de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos en proceso de ejecución en la categoría de construcción.	(Número de planteles educativos públicos de tipo básico con proyectos en proceso de ejecución en la categoría de construcción en el periodo t / Total de planteles educativos públicos de tipo básico identificados en el padrón para ser atendidos por el programa en el periodo t) x 100	Porcentaje	Trimestral	30	30	6.66667	22.22

Fuente: Informe sobre el Ejercicio y Destino del Gasto / Indicadores Informe Definitivo 2023

MIR de los recursos federalizados I008

Variable	Datos
Clave y nombre de Ramo	Ramo 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipio
Clave y nombre del Programa/Recurso	I008 FAM Infraestructura Educación Media Superior y Superior

Indicadores						Meta anual		Avance	
Nivel	Objetivos	Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
Propósito	Mide la variación de la matrícula de las escuelas de educación media superior, respecto del año anterior.	Tasa de variación de la matrícula de escuelas de educación media superior.	((Matrícula de escuelas de educación media superior en el año t / matrícula de escuelas de educación media superior en el año t-1)-1)x 100.	Porcentaje	Anual	-1.40659	-1.40659	-1.40659	100
Propósito	Mide el número de escuelas de educación superior que son beneficiados con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) que incrementan su matrícula, respecto del total de escuelas de educación superior por estado y nacional.	Porcentaje de escuelas de educación superior que incrementan su matrícula.	(Número de escuelas de educación superior beneficiados con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples que incrementan su matrícula en el ciclo t / Total de escuelas de educación superior en el año t)x 100. Por Estado y nacional	Porcentaje	Anual	3.63636	3.63636	5.45455	150
Componente	Mide el número de escuelas de educación media superior con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples para la atención de proyectos de equipamiento, respecto del total de escuelas de educación media superior en el estado.	Porcentaje de escuelas de educación media superior atendidos con proyectos de equipamiento con recursos del FAM en el estado.	(Número de escuelas de educación media superior con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples para la atención de proyectos de equipamiento en el año t/Total de escuelas de educación media superior del estado) x 100.	Porcentaje	Anual	46.66667	46.66667	46.66667	100%

Indicadores						Meta anual		Avance	
Nivel	Objetivos	Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
Componente	Mide el número de escuelas de educación superior con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples para la atención de proyectos de equipamiento, respecto del total de escuelas de educación superior en el estado.	Porcentaje de escuelas de educación superior atendidos con proyectos de equipamiento con recursos del FAM, durante un año, en el estado.	(Número de escuelas de educación superior con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples para la atención de proyectos de equipamiento en el periodo t/Total de escuelas de educación superior del estado) x 100.	Porcentaje	Anual	0	0	1.81818	N/D
Componente	Mide el número de escuelas de educación media superior con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples para la atención de proyectos de construcción, respecto del total de escuelas de educación media superior en el estado.	Porcentaje de escuelas de educación media superior atendidos con proyectos de construcción con recursos del FAM en el estado.	(Número de escuelas de educación media superior con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples para la atención de proyectos de construcción en el año t/Total de escuelas de educación media superior del estado) x 100.	Porcentaje	Anual	22.22222	22.22222	6.66667	30
Componente	Mide el número de escuelas de educación superior con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples para la atención de proyectos de construcción, respecto del total de escuelas de educación superior en el estado.	Porcentaje de escuelas de educación superior atendidos con proyectos de construcción con recursos del FAM, durante un año, en el estado.	(Número de escuelas de educación superior con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples para la atención de proyectos de construcción en el periodo t/Total de escuelas de educación superior del estado) x 100.	Porcentaje	Anual	50	50	7.27273	14.55
Componente	Mide el número de escuelas de educación media superior con recursos	Porcentaje de escuelas de educación media superior atendidos con proyectos de rehabilitación y/o	(Número de escuelas de educación media superior con recursos del Fondo de	Porcentaje	Anual	15.55556	15.55556	15.55556	100



Indicadores						Meta anual		Avance	
Nivel	Objetivos	Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
	del Fondo de Aportaciones Múltiples para la atención de proyectos de rehabilitación y/o mantenimiento, respecto del total de escuelas de educación media superior en el estado.	mantenimiento con recursos del FAM en el estado.	Aportaciones Múltiples para la atención de proyectos de rehabilitación y/o mantenimiento en el año t/Total de escuelas de educación media superior del estado) x 100.						
Componente	Mide el número de planteles y/o escuelas de educación superior con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples para la atención de proyectos de rehabilitación y/o mantenimiento, respecto del total de planteles y/o escuelas de educación superior en el estado.	Porcentaje de planteles y/o campus de educación superior atendidos con proyectos de rehabilitación y/o mantenimiento con recursos del FAM, durante un año, en el estado.	(Número de planteles y/o escuelas de educación superior con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples para la atención de proyectos de rehabilitación y/o mantenimiento en el periodo t/Total de planteles y/o escuelas de educación superior del estado) x 100	Porcentaje	Anual	5.45455	5.45455	5.45455	100
Actividad	Mide el número de proyectos aprobados de instituciones de educación media superior en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa sobre el total de proyectos solicitados en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento para educación media superior.	Porcentaje de proyectos aprobados de instituciones de educación media superior en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa durante el ejercicio de un año escolar.	(Número de proyectos aprobados en instituciones de educación media superior en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa / Total de proyectos solicitados en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento en educación media superior) X 100.	Porcentaje	Anual	25.92593	25.92593	25.92593	100

Indicadores						Meta anual		Avance	
Nivel	Objetivos	Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
Actividad	Mide el número de proyectos aprobados de instituciones de educación superior en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa sobre el total de proyectos solicitados en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento para educación superior.	Porcentaje de proyectos aprobados de instituciones de educación superior en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa.	(Número de proyectos aprobados en instituciones de educación superior en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa en el año t/ Total de proyectos solicitados en la categoría de rehabilitación y/o mantenimiento en educación superior en el año t) X 100.	Porcentaje	Anual	33.33333	33.33333	33.33333	100
Actividad	Mide el porcentaje de informes trimestrales integrados en tiempo y forma al Sistema de Recursos Federales Transferidos por estado.	Porcentaje de informes trimestrales sobre el ejercicio del FAM para escuelas de educación superior entregados en tiempo y forma.	(Número de informes trimestrales integrados en tiempo y forma al Sistema de Recursos Federales Transferidos en el año t/ 4)*100, por estado.	Porcentaje	Trimestral	100	100	100	100
Actividad	Mide el número de proyectos aprobados de instituciones de educación media superior en la categoría de equipamiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa sobre el total de proyectos solicitados en la categoría de equipamiento para educación media superior.	Porcentaje de proyectos aprobados de instituciones de educación media superior en la categoría de equipamiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa durante el ejercicio de un año escolar.	(Número de proyectos aprobados en instituciones de educación media superior en la categoría de equipamiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa / Total de proyectos solicitados en la categoría de equipamiento en educación media superior) X 100.	Porcentaje	Anual	58.33333	58.33333	58.33333	100
Actividad	Mide el número de proyectos aprobados	Porcentaje de proyectos aprobados de instituciones de	(Número de proyectos aprobados en	Porcentaje	Anual	17.64706	17.64706	17.64706	100

Indicadores						Meta anual		Avance	
Nivel	Objetivos	Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
	de instituciones de educación media superior en la categoría de construcción para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa sobre el total de proyectos solicitados en la categoría de construcción para educación media superior.	educación media superior en la categoría de construcción para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa durante el ejercicio de un año escolar.	instituciones de educación media superior en la categoría de construcción para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa / Total de proyectos solicitados en la categoría de construcción en educación media superior) X 100.						
Actividad	Mide el número de proyectos aprobados de instituciones de educación superior en la categoría de equipamiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa sobre el total de proyectos solicitados en la categoría de equipamiento para educación superior	Porcentaje de proyectos aprobados de instituciones de educación superior en la categoría de equipamiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa.	(Número de proyectos aprobados en instituciones de educación superior en la categoría de equipamiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa en el año t / Total de proyectos solicitados en la categoría de equipamiento en educación superior en el año t) X 100.	Porcentaje	Anual	0	0	100	N/D
Actividad	Mide el porcentaje de escuelas de educación superior que reciben los recursos del FAM en tiempo y forma con base en la autorización de sus proyectos de infraestructura, por Estado.	Porcentaje de escuelas de educación superior que reciben los recursos del FAM en tiempo y forma.	(Número de escuelas de educación superior que reciben los recursos del FAM en tiempo y forma en el trimestre n, del año t / Número de escuelas de educación superior beneficiados por el FAM en el año t) x 100, por Estado.	Porcentaje	Trimestral	0	0	0	N/D
Actividad	Mide el número de proyectos aprobados de instituciones de	Porcentaje de proyectos aprobados de instituciones de educación superior en la	(Número de proyectos aprobados en instituciones de	Porcentaje	Anual	50	50	66.66667	133.33

Indicadores						Meta anual		Avance	
Nivel	Objetivos	Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada
	educación superior en la categoría de construcción para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa sobre el total de proyectos solicitados en la categoría de construcción para educación superior.	categoría de construcción para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa.	educación superior en la categoría de construcción para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa / Total de proyectos solicitados en la categoría de construcción en educación superior) X 100.						
Actividad	Porcentaje de recursos radicados a los Institutos Locales de Infraestructura Física Educativa (ILIFE's) para la operación del Fondo de Aportaciones Múltiples en Educación Media Superior en el año t, respecto del recursos aprobados para el Fondo de Aportaciones Múltiples en el año t para Educación Media Superior.	Porcentaje de recursos radicados a los Institutos Locales de Infraestructura (ILIFE'S), para el Fondo de Aportaciones Múltiples de Educación Media Superior.	(Recursos radicados a los ILIFE's para la operación del Fondo de Aportaciones Múltiples en Educación Media Superior en el año t/ Recursos aprobados por el Fondo de Aportaciones Múltiples en Educación Media Superior en el año t)x100.	Porcentaje	Trimestral	0	0	0	N/D

Fuente: Informe sobre el Ejercicio y Destino del Gasto / Indicadores Informe Definitivo 2023

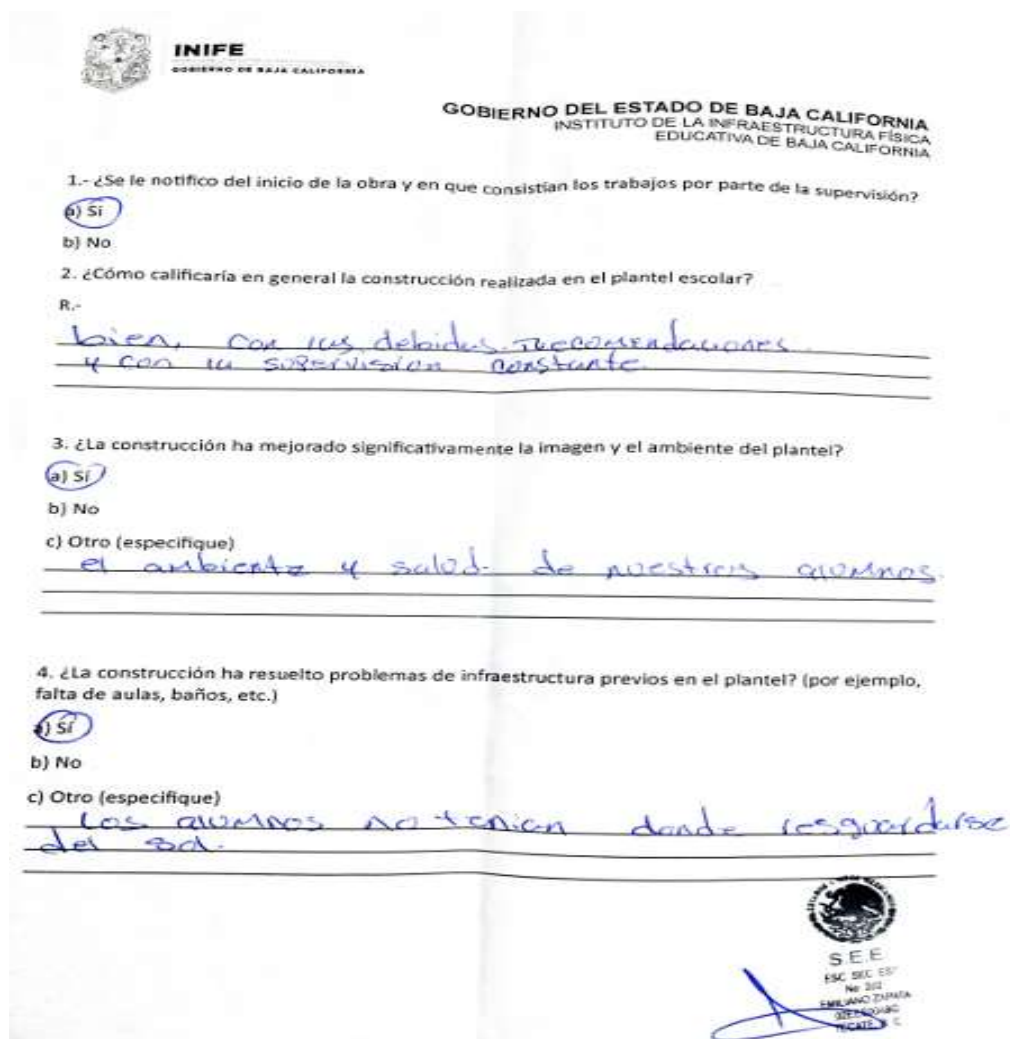
N/D: no hay ningún valor disponible.

## Anexo A. Cuestionario de satisfacción desarrollado por la Zona Costa del INIFE BC

El siguiente cuestionario, fue parte de las evidencias recuperadas durante el trabajo de campo, este instrumento forma parte de las actividades que han desarrollado en la Zona Costa del INIFE BC como una iniciativa para conocer la satisfacción de los usuarios al momento de hacer la entrega de los proyectos; en adelante se presentan, las imágenes con dos cuestionarios correspondientes a dos proyectos visitados por parte del equipo evaluador.

### – Cuestionario 1

Proyecto: Construcción de cubierta metálica para la escuela secundaria general estatal # 202 "Emiliano Zapata" - escuela secundaria general # 217 "Centenario de la Revolución"



**INIFE**  
GOBIERNO DE BAJA CALIFORNIA

**GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA**  
INSTITUTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA  
EDUCATIVA DE BAJA CALIFORNIA

1.- ¿Se le notifico del inicio de la obra y en que consistían los trabajos por parte de la supervisión?

a) ☒ Sí

b) No

2. ¿Cómo calificaría en general la construcción realizada en el plantel escolar?

R.-

Bien, con sus debidas recomendaciones  
y con la supervisión constante

3. ¿La construcción ha mejorado significativamente la imagen y el ambiente del plantel?

a) ☒ Sí

b) No

c) Otro (especifique)

el ambiente y salud de nuestros alumnos

4. ¿La construcción ha resuelto problemas de infraestructura previos en el plantel? (por ejemplo, falta de aulas, baños, etc.)

a) ☒ Sí

b) No

c) Otro (especifique)

Los alumnos no tenían donde resguardarse  
del sol.

**SEE**  
ESC. SEC. EST.  
No. 202  
EMILIANO ZAPATA  
CIERRE DE OBRA  
FECHA: 10/05/2018



INIFE

GOBIERNO DE BAJA CALIFORNIA

GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA  
INSTITUTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA  
EDUCATIVA DE BAJA CALIFORNIA

5. ¿La construcción ha afectado positivamente la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el plantel?

☒ a) Sí

b) No

c) Otro (especifique)

ha evitado golpes de calor en los ANA  
por lo tanto su rendimiento en clase es mejor

6. ¿Qué aspectos de la construcción considera que son los más destacados o beneficiosos?  
(seleccione hasta 3 opciones)

a) Espacios modernos y funcionales

b) Mejora en la accesibilidad

c) Incremento en la seguridad

d) Otro (especifique)

Sombra y area de juego

7. ¿Ha habido algún problema o inconveniente significativo durante o después de la construcción?

a) Sí

☒ b) No

c) Menores inconvenientes

d) Otro (especifique)



SEE  
ENC. REG. EST.  
No. 202  
SABINO DÍAZ  
DIRECCIÓN  
TELEF. 8.3





**INIFE**  
GOBIERNO DE BAJA CALIFORNIA

GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA  
INSTITUTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA  
EDUCATIVA DE BAJA CALIFORNIA

8. ¿Cómo calificaría la comunicación y colaboración entre la dirección, supervisión, los contratistas y los trabajadores durante la construcción?

R.-

excelente

9. ¿Se le notifico de la terminación de los trabajos y se realizó entrega de la obra formalmente?

a) ☒ Si

b) No

10. ¿La construcción se ajustó a los plazos y presupuestos establecidos?

a) Si

b) No

c) Parcialmente

11. ¿Qué cambios o mejoras adicionales considera que serían necesarios en el plantel después de la construcción? (seleccione hasta 3 opciones)

a) Mejora en la iluminación

b) Incremento en la cantidad de aulas

c) Mejora en la infraestructura deportiva

d) Otro (especifique)

espacios de ruta de evacuación entre edificios

12. ¿En general, está satisfecho con la construcción realizada en el plantel escolar? SI/NO y ¿Por qué?

R.-

Si, porque ha dado sobre, seguridad y espacios de recreación para alumnos y colectivo docente.



S.E.E.  
FSC DEL ECU  
Nº 207  
EMILIANO ZAPATA  
SECRETARIO  
TECATE, B.C.





– Cuestionario 2

Proyecto: Construcción de módulo de 3 aulas, módulo sanitario y obra exterior para CECYTE Plantel “La Misión”



**INIFE**

GOBIERNO DE BAJA CALIFORNIA

**GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA**  
INSTITUTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA  
EDUCATIVA DE BAJA CALIFORNIA

1.- ¿Se le notifico del inicio de la obra y en que consistían los trabajos por parte de la supervisión?

a) Si

b) No

2. ¿Cómo calificaría en general la construcción realizada en el plantel escolar?

R.-

EXCELENTE -

NOTA: LAS VENTANAS UN POCO MAS NUEVO

3. ¿La construcción ha mejorado significativamente la imagen y el ambiente del plantel?

a) Si

b) No

c) Otro (especifique)

---

---

---

4. ¿La construcción ha resuelto problemas de infraestructura previos en el plantel? (por ejemplo, falta de aulas, baños, etc.)

a) Si

b) No

c) Otro (especifique)

FALTA - BANQUETA DE INTEGRACION A  
Módulos SANITARIOS.

**INIFE**

GOBIERNO DE BAJA CALIFORNIA

**GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA**  
INSTITUTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA  
EDUCATIVA DE BAJA CALIFORNIA

5. ¿La construcción ha afectado positivamente la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el plantel?

a) Sí

b) No

c) Otro (especifique)

---

---

---

6. ¿Qué aspectos de la construcción considera que son los más destacados o beneficiosos? (seleccione hasta 3 opciones)

a) Espacios modernos y funcionales

b) Mejora en la accesibilidad

c) Incremento en la seguridad

d) Otro (especifique)

---

---

---

7. ¿Ha habido algún problema o inconveniente significativo durante o después de la construcción?

a) Sí

b) No

c) Menores inconvenientes

d) Otro (especifique)

---

---

---





**INIFE**  
GOBIERNO DE BAJA CALIFORNIA

**GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA**  
INSTITUTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA  
EDUCATIVA DE BAJA CALIFORNIA

8. ¿Cómo calificaría la comunicación y colaboración entre la dirección, supervisión, los contratistas y los trabajadores durante la construcción?

R.-

EXCELENTE

9. ¿Se le notificó de la terminación de los trabajos y se realizó entrega de la obra formalmente?

a) Si

b) No

10. ¿La construcción se ajustó a los plazos y presupuestos establecidos?

a) Si

b) No

c) Parcialmente

11. ¿Qué cambios o mejoras adicionales considera que serían necesarios en el plantel después de la construcción? (seleccione hasta 3 opciones)

a) Mejora en la iluminación

b) Incremento en la cantidad de aulas

c) Mejora en la infraestructura deportiva

d) Otro (especifique)



**S.E.P.**  
COLEGIO DE ESTUDIOS  
CIENTÍFICOS TECNOLÓGICOS  
DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA

**CECYTE**  
PRIMER TAPAL  
PERUERO LA MISION  
CLAVE: 02ETC0014F

12. ¿En general, está satisfecho con la construcción realizada en el plantel escolar? Si/NO y ¿Por qué?

R.-

Si-

LA COMUNIDAD ESCOLAR ESTA MUY  
CONTENTA SE REQUIERE 2- SALONE  
PANA LA BUENIA DE CIENCIAS Y TURISMO.

*Lic. Jesús Arellano Lam. 19/sep/2024*



## IX. Formato CONAC

<b>1. Descripción de la Evaluación</b>											
<b>1.1 Nombre completo de la evaluación:</b>				Evaluación de Procesos del Fondo de Aportaciones Múltiples-Infraestructura Educativa para el Estado de Baja California							
<b>1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b>				11/07/2024							
<b>1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b>				24/10/2024							
<b>1.4 Responsable del seguimiento:</b>											
<b>1.4.1 Nombre:</b>				Dr. René Martín Montijo Villegas							
<b>1.4.2 Unidad Administrativa:</b>				Dirección de Planeación y Evaluación							
<b>1.5 Objetivo general de la evaluación:</b>											
Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa de los recursos provenientes del Fondo de Aportaciones Múltiples en su modalidad Infraestructura Educativa (FAM IE) contenido en el Programa Anual de Evaluación 2024, correspondiente al ejercicio fiscal 2023 que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Fondo. Así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.											
<b>1.6 Objetivos específicos de la evaluación:</b>											
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describir la gestión operativa de los recursos provenientes del FAM IE mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.</li> <li>2. Analizar y valorar si la ejecución de los procesos que integran la gestión operativa del FAM IE en sus distintos niveles son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos.</li> <li>3. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del FAM IE, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de este.</li> <li>4. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del FAM IE.</li> <li>5. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el FAM IE pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.</li> </ol>											
<b>1.7 Metodología utilizada de la evaluación:</b>											
<b>1.7.1 Instrumentos de recolección:</b>											
Cuestionarios			Entrevistas		X	Formatos			Otros		X
Si fue "OTROS", especifique:				Todos los formatos proporcionados por la Dirección de Planeación y Evaluación según los TdR							
<b>1.7.2 Descripción de las técnicas y modelos utilizados:</b>											
El enfoque metodológico combinó el análisis de gabinete con la recopilación de información en campo. El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de datos contempló a los actores involucrados en la gestión del fondo a nivel estatal, municipal y en las unidades de análisis seleccionadas, así como a la población beneficiaria. La estrategia de trabajo en campo abarcó la identificación de actores clave y la definición de los instrumentos más adecuados para cada uno.											

## 2. Principales hallazgos de la Evaluación

### 2.1. Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

**I. Incertidumbre en las proyecciones presupuestales anuales del FAM IE resultan en retrasos operativos:** La publicación tardía de asignaciones (31 de enero) causa desfases en la planificación estatal. Esto dificulta la planeación efectiva y la programación oportuna de las obras y acciones del FAM IE en Baja California, pese a estimaciones basadas en años previos.

**II. Retrasos operativos por discrepancias en programas generales de obra:** la definición temprana de los PGO por parte de SEBC, antes de conocer las condiciones reales de los planteles, genera diferencias y cambios posteriores durante la ejecución de las obras. Esto afecta el proceso de compra y adjudicación de proyectos, generando retrasos.

**III. Discrepancias financieras por retrasos operativos:** El desfase entre las cotizaciones iniciales y la compra de equipo/mobiliario genera diferencias significativas en los precios. Esto afecta la planificación y reduce los fondos disponibles.

**IV. Insuficiencias presupuestales para fines operativos pueden comprometer la óptima realización de algunos de los procesos del programa:** las limitaciones de personal y recursos materiales en el INIFE afectan la supervisión de las obras financiadas por el FAM IE. La falta de vehículos y viáticos adecuados no solo se afectan la logística de las supervisiones, sino la calidad del trabajo realizado en la calidad de las obras.

**V. Falta de sincronización en procedimientos de aprobación de obras:** La falta de sincronización entre SEBC, SHBC e INIFE BC en los procesos de aprobación, como cargar proyectos en el SINVP por parte de SEBC sin validación oportuna, puede generar retrasos, sino que también puede resultar en un sobregiro de las metas establecidas para el INIFE, comprometiendo la planificación y ejecución eficiente de los proyectos.

**VI. Necesidad de priorizar la selección de obras en zonas rurales:** Si bien el enfoque actual busca maximizar el impacto al beneficiar al mayor número posible de estudiantes, algunos informantes señalaron que este criterio puede excluir a planteles en zonas rurales con menor matrícula, lo que aumenta las desigualdades en infraestructura.

**VII. Carencia de un sistema formal de seguimiento a las obras:** Este hallazgo revela una deficiencia en el proceso de supervisión y monitoreo de las obras financiadas por el FAM IE. Se identificó que no existe un sistema formal y estandarizado para el seguimiento de las obras en ejecución. En su lugar, se utilizan métodos informales como evidencia fotográfica almacenada en una nube (Drive) interna y hojas de cálculo para registrar los avances físicos y financieros.

**VIII. Discrepancias de sincronización en los procedimientos para la selección de proyectos financiados con los recursos del FAM Superior y los procedimientos de construcción y adquisición a nivel estatal:** Las IES no necesariamente conocen los procedimientos estatales de construcción y adquisición, lo que genera discrepancias entre lo programado y las necesidades reales. Según los informantes, las IES elaboran el catálogo de requerimientos y lo envían a la DGESEU, pero este catálogo no necesariamente es elaborado por personal técnico adecuado, lo que afecta la proyección de costos y la ejecución.

**IX. La centralización del proceso de compras de equipo y mobiliario a través de unidades administrativas externas al FAM IE puede resultar en retrasos operativos:** El proceso de compras consolidadas, gestionado por la Oficialía Mayor del Estado, si bien busca optimizar recursos estatales, puede generar retrasos operativos importantes que afectan la implementación oportuna de los proyectos del Fondo.

### 2.2 Señalar cuales con las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de acuerdo con los temas del programa, estrategias e instituciones.

<b>Fortalezas:</b>	<b>F1. Capacidad de adaptación operativa:</b> El uso de supuestos de similitud presupuestal para la planeación financiera de los “pre-techos” presupuestales por parte de la SEBC y la SHBC, demuestra la capacidad de las instituciones estatales para operar en condiciones de incertidumbre debidas a su vez a los tiempos de las instancias federales (SEP y SHCP).
--------------------	---

## 2. Principales hallazgos de la Evaluación

	<p><b>F2. Estandarización de procesos:</b> La elaboración y uso de catálogos de conceptos por el INIFED y el INIFE BC para aprobaciones y contrataciones de obra contribuye a la consistencia en la realización de proyectos ejecutivos y ejecución de las obras por parte de los contratistas.</p> <p><b>F3. Supervisión activa:</b> La presencia continua del personal de supervisión del INIFE en las obras, a lo largo del estado, a pesar de algunas limitaciones operativas en términos de personal y de insumos como vehículos, permite una detección temprana de problemas y ajustes oportunos, que como en general resulta en una baja o nula incidencia de quejas por parte de beneficiarios.</p> <p><b>F4. Empleo de documentación y sistemas de información formales:</b> El uso de documentación formal a lo largo de diversos procesos del Fondo proporciona un registro claro del cumplimiento de las obras y entrega de mobiliario y equipamiento. Estos incluyen los sistemas como el SINVP y el SIPPPE, así como el empleo de calendarios mensuales de avances, actas entrega-recepción y MIR actualizadas de manera trimestral y anual.</p> <p><b>F5. Iniciativas locales de mejora para conocer satisfacción de usuarios:</b> La implementación de cuestionarios de satisfacción por parte de algunas oficinas locales del INIFE demuestra un compromiso con la mejora continua, el cual constituye un área de oportunidad para ser escalada a nivel estatal.</p>
<b>Oportunidades:</b>	<p><b>O1. Mejora en la coordinación interinstitucional:</b> Más allá de la actual comunicación y coordinación activa entre las tres principales instituciones ejecutoras del FAM IE en Baja California, como son la SEBC, la SHBC y el INIFE BC, existe potencial para establecer mecanismos más efectivos de comunicación, los cuales podrían incluir mejoras en las funcionalidades actuales del SINVP, a fin de evitar incertidumbres sobre la aprobación de obras.</p> <p><b>O2. Optimización de procesos de adquisición:</b> Considerando las discrepancias entre cotizaciones y precios finales de compra de equipo y mobiliario, se podrían desarrollar estrategias para reducir estas incidencias. Estas estrategias apuntarían a reducir los tiempos actuales entre la elaboración de los estudios de mercado y la realización final de las compras, ya sea por parte de la SEBC, el INIFE, o bien de la Oficialía Mayor estatal a través de su programa de compras consolidadas.</p> <p><b>O3. Fortalecimiento de la capacidad operativa:</b> Existe un margen de mejora en la asignación de recursos operativos para personal y equipamiento (vehículos y viáticos para comisión) del INIFE BC, en su calidad de organismo executor y supervisor de las obras realizadas con recursos del FAM IE.</p> <p><b>O4. Actualización de criterios de selección de obras:</b> Considerando que los criterios actuales de priorización y selección de obras subrayan los factores de sanidad, seguridad y crecimiento población (número de alumnos), se advierte la oportunidad de revisar y ajustar tales criterios a fin de asegurar una distribución más equitativa al incluir a zonas rurales y poco pobladas de la entidad.</p> <p><b>O5. Implementación de un sistema formal de supervisión de obras:</b> Existe la oportunidad de desarrollar un sistema estandarizado para el monitoreo y seguimiento de las obras realizadas por le FAM IE, toda vez que como se mostró en los hallazgos, las principales herramientas operativas empleadas por el personal supervisor son de naturaleza no estándar (herramientas web ajenas al programa).</p>





## 2. Principales hallazgos de la Evaluación

<b>Debilidades:</b>	<p><b>D1. Insuficiencia de recursos operativos para supervisión:</b> El INIFE carece de personal y recursos materiales (vehículos y viáticos para combustible) suficientes para una supervisión óptima de las obras.</p> <p><b>D2. Falta de flexibilidad en los PGO:</b> La dificultad para actualizar los Programas Generales de Obra, una vez aprobados, genera discrepancias entre lo planeado y la realidad en campo.</p> <p><b>D3. Desfase temporal en adquisiciones de mobiliario y equipo:</b> El largo periodo entre cotizaciones y compras efectivas genera discrepancias financieras, especialmente para la adquisición de equipo y mobiliario. Sin embargo, el desfase también llega a afectar cotizaciones de obras constructivas.</p> <p><b>D4. Falta de sincronización en procedimientos:</b> La validación tardía de obras en el SINVP por parte de la SHBC genera incertidumbre y retrasos en el INIFE, quien no cuenta con la funcionalidad para poder “validar” los cambios realizados por dicha dependencia o por la SEBC.</p> <p><b>D5. Ausencia de un sistema formal de seguimiento:</b> La falta de un sistema estandarizado para el seguimiento u supervisión de obras puede dificultar el monitoreo efectivo, durante la ejecución de las obras y de manera posterior a la entrega de estas.</p>
<b>Amenazas:</b>	<p><b>A1. Posibles cambios en la política educativa:</b> Las modificaciones en las prioridades educativas a nivel federal podrían afectar la asignación y uso de los recursos del FAM IE, máxime si se considera que la principal fuente de financiamiento son precisamente los recursos del Ramo 33 destinados a ese fondo. A la luz de programas presupuestales federales recientes como La Escuela es Nuestra, una amenaza latente para el FAM IE en Baja California, sería que se presentara un reajuste presupuestal en años fiscales futuro en el corto o mediano plazo.</p> <p><b>A2. Incertidumbre presupuestal anual:</b> Relacionada a la amenaza anterior, a los posibles cambios estratégicos de política educativa, debe aunarse la amenaza de la publicación tardía de la distribución de recursos del FAM por la SEP, lo cual genera retrasos en la planeación estatal, y en general resulta en ineficiencias operativas que incluyen discrepancias de precios presupuestados y reales.</p> <p><b>A3. Fluctuaciones en precios de mercado:</b> Los cambios en los precios de materiales, equipos y mobiliario, entre la cotización y las compras pueden afectar la ejecución de proyectos, y comprometer las suficiencias presupuestales de los beneficiarios aprobados en un año fiscal. Si bien algunas fluctuaciones en precios de mobiliario pueden ser menores, otras que involucren materiales constructivos más susceptibles de sufrir cambios abruptos en los precios de mercado, podrían comprometer en mayor medida la aplicación correcta del Fondo.</p>





## 2. Principales hallazgos de la Evaluación

**A4. Condiciones geográficas diversas:** La variedad de condiciones en diferentes zonas del estado puede complicar la estandarización de proyectos y su supervisión, sobre todo en zonas de difícil acceso como es el caso de la Rumorosa, o el municipio de San Quintín.

**A5. Factores externos imprevistos:** Diversas situaciones como desastres naturales y crisis sanitarias podrían afectar la ejecución de obras y la distribución de equipamientos y mobiliarios. Para el caso de Baja California, la amenaza de sismos o eventos hidrometeorológicos constituyen amenazas particulares que la operación del Fondo debe tener presente.

## 3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

### 3.1. Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

El Fondo de Aportaciones Múltiples para Infraestructura Educativa (FAM IE) en Baja California representa un instrumento crucial para el desarrollo y mejoramiento de la infraestructura educativa en la entidad. Tras un análisis exhaustivo de sus principales procesos operativos, según el Modelo General de Procesos de CONEVAL, se ha logrado obtener una visión integral de su funcionamiento, fortalezas y áreas de oportunidad. En general esta evaluación revela un panorama en donde coexisten prácticas eficientes con desafíos significativos que requieren atención.

El FAM IE demuestra una operación general adecuada, con procesos bien establecidos en áreas clave. Sin embargo, también se identifican áreas de oportunidad importantes, particularmente en aspectos relacionados con la participación ciudadana, el seguimiento posterior a la entrega de las obras y/o el equipamiento y mobiliario, así como en la aplicación de los criterios de priorización para la distribución de recursos entre los planteles educativos beneficiados. Estos hallazgos subrayan la necesidad de que los actores institucionales encargados de la operación del programa (SEBC, ISEP, SHBC e INIFE BC) asuman un enfoque objetivo que preserve y fortalezca las áreas de buen desempeño, mientras aborden de manera deliberada las áreas de mejora identificadas.

El FAM IE en Baja California demuestra una operación generalmente adecuada, con procesos bien establecidos en áreas clave como la planeación, producción de bienes y servicios, y distribución y entrega de apoyos. Destaca particularmente el proceso de monitoreo y evaluación, el cual fue el proceso que obtuvo la mayor calificación en términos de consolidación, lo que refleja un compromiso con la mejora continua y la rendición de cuentas.

Por el contrario, se identificaron desafíos significativos en los procesos de contraloría social y satisfacción de usuarios y seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, los cuales resultaron los procesos que obtuvieron los menores puntajes de grado de consolidación. Por esa razón, dichos procesos requerirían de una atención prioritaria, aun cuando todos los procesos en general deban ser perfeccionados a la luz de las recomendaciones de esta evaluación.

Por otra parte, diversos procesos, incluyendo la solicitud de apoyos y la selección de beneficiarios, muestran la necesidad de una mayor estandarización en sus procedimientos y criterios. Actualmente, para la solicitud de apoyos se sigue un proceso no estandarizado en el que los planteles pueden comunicar sus necesidades por medio de oficios, o bien, los directivos pueden gestionarlo en persona en las oficinas o delegaciones municipales de la SEBC. Por su parte, la selección y priorización de obras, si bien se basa en los criterios de crecimiento de la población estudiantil, sanidad y seguridad, no sigue necesariamente un proceso sistematizado. Por estas razones, se ha recomendado la implementación de sistemas de

### 3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

información integrales y la definición de criterios claros de priorización, las cuales podrían mejorar significativamente la eficiencia y transparencia de estos procesos.

En cuanto a la necesidad de fortalecer la coordinación entre las instituciones participantes, especialmente en los procesos de planeación y producción de bienes y servicios. La mejora en la comunicación y la sincronización de actividades entre la SEBC, SHBC e INIFE BC es crucial para optimizar la operación del fondo. La mejora y ampliación de las funcionalidades de sistemas como el SINVP, incluyendo la capacidad del INIFE BC para validar ajustes, podría aumentar significativamente la eficiencia en la gestión y seguimiento de los proyectos, especialmente al evitar que dicha institución experimente ambigüedades en la información sobre las obras a realizar.

Las limitaciones en recursos humanos y materiales, particularmente en el INIFE BC para las labores de supervisión, representan un área crítica de mejora del Fondo. Por lo tanto, una mayor inversión en la capacidad operativa de los funcionarios públicos de dicho instituto resulta esencial para garantizar la calidad en la ejecución y seguimiento de los proyectos. En especial, se recomienda valorar la suficiencia de personal, así como el equipo (vehículos suficientes y apropiados y viáticos necesarios para las comisiones) de que dispone para las labores de supervisión en toda la geografía extensa de la entidad.

La implementación de mecanismos estandarizados para medir la satisfacción de los usuarios y fomentar la participación ciudadana a través de comités de contraloría social efectivos es una prioridad para mejorar la transparencia y el impacto percibido del fondo, toda vez que actualmente, más allá de la documentación formal, como son actas de entrega-recepción, no se cuenta con mecanismos de contraloría social que permita tanto atender las posibles quejas y sugerencias, como conocer el grado de satisfacción de los usuarios finales (estudiantes y sus familias) de las acciones del fondo.

En relación con los criterios de priorización de las obras a financiarse con recursos del FAM IE, se recomienda revisar y ajustar los criterios de selección de proyectos para asegurar una distribución más equitativa de los recursos, considerando las necesidades específicas de las zonas rurales y menos pobladas, las cuales podrían verse actualmente subrepresentadas bajo los criterios imperantes de priorización. Entre las alternativas recomendadas en esta evaluación se incluye la de implementar una cuota mínima de proyectos en zonas rurales, aun cuando, desde los criterios poblacionales, sanidad y seguridad, no resultasen candidatas a ser seleccionadas.

En conclusión, el FAM IE en Baja California demuestra una base operativa sólida, al mismo tiempo que áreas claras de mejora. La atención a los procesos con mayores áreas de oportunidad, una mayor inversión en recursos operativos, la mejora en la coordinación interinstitucional y el fortalecimiento de la participación ciudadana resultan claves para optimizar el impacto del fondo en la infraestructura educativa del estado. La implementación de las recomendaciones propuestas podría llevar a una gestión más eficiente, transparente y equitativa de los recursos, mejorando en general la calidad de la infraestructura educativa en Baja California.

#### 3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

**R1.** Establecer un criterio de priorización balanceado para planteles rurales y en zonas alejadas: Dado el criterio de priorización imperante a nivel central en SEBC y SHBC, el cual prioriza los planteles en función del número potencial de beneficiarios (alumnos o familias), se recomienda implementar un mecanismo de priorización balanceado. Este mecanismo debe considerar factores adicionales como la ubicación geográfica, el estado actual de la infraestructura y el tiempo transcurrido desde la última intervención.

**R2.** Desarrollar e implementar un Sistema de Información Integral del Estado Físico de la Infraestructura Educativa Estatal: Se recomienda desarrollar e implementar un sistema de información integral que permita a la SEBC y al INIFE mantener actualizada y disponible la información sobre el estado



### 3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

físico de la infraestructura educativa estatal. Se recomienda desarrollar e implementar un sistema de información integral que permita a la SEBC y al INIFE mantener actualizada y disponible la información sobre el estado físico de la infraestructura educativa estatal.

**R3.** Homologar la definición de población objetivo en las MIR de los programas ejecutores del FAM IE: Se recomienda estandarizar la definición de población objetivo en las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) de los programas de los ramos 14 y 77 que utilizan recursos del FAM IE. La propuesta consiste en adoptar "planteles educativos" como la unidad de medida uniforme para el área de enfoque o población objetivo en todas las MIR relacionadas con el fondo.

**R4.** Implementar un procedimiento coordinado para la verificación y actualización de los Programas Generales de Obra: Se recomienda instrumentar un procedimiento sistemático y coordinado entre la SEBC y el INIFE para confirmar y, de ser necesario, actualizar las especificidades de los Programas Generales de Obra (PGO). Este proceso podría llevarse a cabo entre los meses de abril y mayo, permitiendo así anticiparse a posibles cambios en las condiciones reales de los proyectos antes de su ejecución.

**R5.** Implementar un mecanismo de validación multistitucional en el Sistema Integral de Inversión (SINVP): Se recomienda modificar el Sistema Integral de Inversión (SINVP), administrado por la SHBC, para incluir un proceso de validación que involucre a todas las instituciones clave en la implementación del FAM IE, particularmente al INIFE. Esta mejora consistiría en agregar una función de validación de un "clic" que requiera la aprobación explícita del INIFE antes de que una obra sea considerada definitivamente aprobada en el sistema.

**R6.** Flexibilizar la normatividad para incluir gastos indirectos necesarios en ciertas obras: Se recomienda flexibilizar la normatividad actual del FAM IE, a fin de permitir la inclusión de gastos indirectos esenciales en la ejecución de proyectos de infraestructura educativa. Es importante destacar que, para los recursos del FAM IE (no del Potenciado), la normativa que regula las obras constructivas es de carácter estatal, lo que permitiría ajustar estos criterios a nivel local sin requerir cambios sustantivos en la normatividad del orden federal.

**R7.** Profesionalizar y fortalecer los puestos operativos vinculados a la gestión del FAM IE: Se recomienda implementar un programa integral de profesionalización y fortalecimiento de los puestos operativos que interactúan directamente con los recursos del FAM IE en Baja California. Este programa, dirigido a las tres instituciones centrales a la operación del Fondo (SHBC, SEBC e INIFEBC), permitiría abordar las insuficiencias presupuestarias, materiales y de personal identificadas en la operación del fondo.

**R8.** Estandarizar y sistematizar el procedimiento de supervisión de las obras: se recomienda al INIFE desarrollar un protocolo estandarizado y un sistema interno específico para la supervisión de obras financiadas por el FAM IE. Este sistema debe reemplazar las prácticas informales actuales que dependen de herramientas genéricas como nubes, drives y hojas de cálculo de Excel.

**R9.** Establecer una mesa de trabajo interinstitucional para revisar y mejorar los mecanismos de contraloría social del FAM IE: Se recomienda conformar una mesa de trabajo que incluya a la Secretaría de Honestidad y Función Pública, la SEBC y el INIFE a fin de evaluar y rediseñar los mecanismos de contraloría social del FAM IE en Baja California.

**R10.** Implementar un sistema estatal de evaluación de satisfacción de usuarios del FAM IE: Se recomienda desarrollar e implementar un mecanismo estandarizado a nivel estatal para evaluar la satisfacción de los usuarios de las obras, equipamientos y mobiliarios financiados por el FAM IE.

### 1. Datos de la Instancia Evaluadora

<b>4.1 Nombre del Coordinador:</b>	Jorge Mario Soto Romero
<b>4.2 Cargo:</b>	Coordinador
<b>4.3 Institución:</b>	Lúmina Profesionales en Consultoría, Sistemas e Infraestructura S.A. de C. V.
<b>4.4 Principales colaboradores:</b>	Magda Rocío Aparicio Cedillo Sebastián Ramos Castañeda José Antonio Cervantes Gómez Adán Osiris Ángel Hernández Francisco Javier Altamira Rodríguez Nayelli Alessandra Barajas Elizarraraz
<b>4.5 Correo electrónico del Coordinador:</b>	<a href="mailto:Jmsoto1969@hotmail.com">Jmsoto1969@hotmail.com</a>
<b>4.6 Teléfono (con clave LADA):</b>	+52 55 4339 4736

<b>2. Identificación del (los) programa(s)</b>							
<b>5.1 Nombre del (los) programa(s):</b>				Fondo de Aportaciones Múltiples-Infraestructura-componente Infraestructura educativa			
<b>5.2 Siglas (si aplica)</b>				FAM IE			
<b>5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s)</b>				Secretaría de Hacienda del Estado de Baja California			
<b>5.4 Poder Público al que pertenece(n) el (los) programa(s):</b>							
P. Ejecutivo	X	P. Legislativo		P. judicial		Ente autónomo	
<b>5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el (los) programa(s):</b>							
Federal	X	Estatad		Municipal			
<b>5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de(los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):</b>							
<b>5.6.1 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo del (los) programa(s):</b>							
Secretaría de Educación de Baja California Dirección de Infraestructura Educativa							
Instituto de Infraestructura Física Educativa de Baja California (INIFEBC) Dirección Administrativa y Financiera							
<b>5.6.2 Nombre de los(s) titulares de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo del (los) programa(s), nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave LADA:</b>							
Javier Robles Aguirre Director de Infraestructura Educativa – SEBC Teléfono: (686) 5-59-88-97, (686) 8-37-31-32 Correo electrónico: <a href="mailto:javierrobles1@edubc.mx">javierrobles1@edubc.mx</a>							
María Fernanda Rodríguez Alvarado Directora de Administración y Finanzas Teléfono: (686) 557 1202 ext. 262 Correo electrónico: <a href="mailto:mfrodriguez@baja.gob.mx">mfrodriguez@baja.gob.mx</a>							

**6. Datos de contratación de la Evaluación.**
**6.1 Tipo de contratación:**

Adjudicación directa	X	Invitación a tres	
Licitación pública		Licitación pública nacional	
Licitación pública internacional		Otra	

Señalar:

**6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:**

Secretaría de Hacienda

**6.3 Costo total de la evaluación:**

Esta evaluación forma parte de un paquete que tiene un costo de:\$1,700,000.00

**6.4 Fuente de financiamiento:**

Recurso Fiscal	X	Recurso Propio	
Crédito		Especificar	

**7. Difusión de la Evaluación**
**7.1 Difusión en Internet de la evaluación:**

<http://www.monitorbc.gob.mx>

**7.2 Difusión en Internet del formato CONAC:**

<http://www.monitorbc.gob.mx>