

00661



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

Examen General de Conocimientos

Trabajo escrito

**El sistema de evaluación de la política educativa:
una alternativa para la toma de decisiones**

Que para obtener el grado de:

Maestra en Administración en Organizaciones

Presenta: Rocio López Guerra

Tutor: Mtro. Luis Alfredo Valdés Hernández



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A lo Supremo:

Que me fortalece para concretar mis mayores sueños

A mi familia:

Alejandro y Adela, que siempre confían en mis decisiones y me han entregado su amor incondicional. A mis hermanos por su cariño

A mis amigas:

Susana, Emma y Amparo, al compartir este tiempo y espacio con su inigualable compañía

A esta gran Casa de Estudios:

Por contribuir en mi formación profesional

A mi asesor:

Por su gran apoyo

Al SEPE:

Fuente de este trabajo

Ahora es el momento presente, e intento vivirlo con las lecciones de mi pasado y los sueños de mi futuro.....

(Paulo Coelho)

Índice

Introducción	3
1. Planteamiento del Problema	6
1.1 Objetivos	8
1.2 La Metodología	9
2. Marco Teórico	11
2.1 Las políticas públicas	11
2.1.2 Evaluación de las políticas públicas	12
2.2 El valor de la evaluación en la planeación.....	15
2.2.1 Modalidades y características de la evaluación.....	17
2.3 El cuadro de mando como sistema de gestión estratégica.	20
2.4 Los indicadores una herramienta de control para los sistemas de gestión.....	22
2.4.1 Tipos de indicadores	23
2.4.2 Características que definen a los indicadores	25
2.4.3 Mejorar continuamente	26
2.5 Reduciendo las barreras para trascender a una cultura de la evaluación.....	26
3. El sistema de evaluación de la política educativa	31
3.1 Conformación del equipo de evaluación	32
3.1.1 Capacitación	35
3.2 Configuración de redes	37
3.3 Conformación de la agrupación sistémica	39
3.4 Sistema de indicadores SEPE.....	41
3.4.1 Resultados de la evaluación.....	44
3.5 Aseguramiento de la calidad de los indicadores	48
3.6 Automatización.....	49
3.7 Asesoría para la implementación del sistema de evaluación en las Secretarías de Educación Estatal.....	53
3.8 Difusión	56
3.9 Mejora continua.....	58
4. Conclusiones	61
Anexo 1 Convenio de colaboración	65
Anexo 2 Matriz de validación.....	69
Anexo 3 Cuadro técnico metodológico	70
Anexo 4 Ficha técnica del servidor.....	71
Bibliografía.....	73

Introducción

Con entornos tan cambiantes con los que actualmente se enfrentan los países, las organizaciones requieren información con mayor prontitud para conocer cómo se van desarrollando los proyectos emprendidos y contar con respuestas y propuestas para afrontarlos.

La evaluación es una herramienta valiosa para la identificación de áreas de oportunidad, para realizar sugerencias de mejora, sobre todo, cuando se le considera en diferentes momentos y no sólo al final de los programas o proyectos como se ha llevado a cabo hasta la fecha en el sector educativo.

Hoy se hace más palpable la preocupación del gobierno Mexicano por informar, dar a conocer los resultados de sus compromisos y en este esfuerzo se suma la Secretaría de Educación Pública a través del Sistema de Evaluación de la Política Educativa (SEPE).

Este proceso de evaluación es una labor amplia, que requiere de la participación de todos los actores involucrados, así como de una adecuada planeación y establecimiento de estrategias.

El propósito de este trabajo es presentar los resultados que se han obtenido con la implementación del SEPE. Esta práctica se ha constituido como una experiencia innovadora al interior de la Secretaría de Educación Pública (SEP), ya que no se tiene dato alguno sobre la existencia de antecedentes similares. En todo caso, existen los clásicos análisis de política educativa, en la cual sólo se revisan las políticas implementadas en retrospectiva que respondía a un curso de acción pero que guardaba cierta discrepancia con la realidad.

Este sistema marca un cambio en el ámbito educativo con relación a la forma de evaluar la gestión pública y de informar porque utiliza herramientas de control como los indicadores, lo cual, permite un ejercicio consistente, válido y con criterios comunes para obtener información apoyándose en los sistemas informáticos que hacen posible la rendición de cuentas.

El desarrollo del presente trabajo está estructurado en 4 capítulos:

El primer capítulo presenta el planteamiento del problema, lo cual, da origen al Sistema de Evaluación de la Política Educativa (SEPE).

El desarrollo de un sistema de evaluación requiere la integración de diversos métodos, que le otorguen confiabilidad y control, por ello, en el capítulo dos, "Marco de referencia", se describe de manera general conceptos y métodos que sustentan el diseño y construcción del sistema que se plantea.

Una vez abordadas las diferentes herramientas que respaldan el diseño y construcción del sistema, se detallan en el tercer capítulo los diferentes resultados obtenidos durante su implementación.

Por último, se presentan puntos a considerar en un corto plazo sobre el SEPE, que contribuyen a la mejora a fin de aplazar la obsolescencia a la que arriba cualquier sistema. Se adicionan anexos, que complementan la propuesta, así como, la bibliografía utilizada.

Este sistema precisa un trabajo conjunto, que trascienda a su propio objeto de evaluación pero sobre todo que se establezca como una herramienta medular para la toma de decisiones, que forja y promueve una cultura de evaluación orientada en el aprendizaje.

Capítulo 1: Planteamiento del Problema

Muchas veces la experiencia nos hace recurrir a soluciones viejas para problemas nuevos y nos quedamos dando vueltas sin entender que la vida es movimiento y que estamos siempre enfrentado nuevos desafíos

Inédito

1. Planteamiento del Problema

El Gobierno tiene como principal función proporcionar bienestar a los ciudadanos por tanto, establece una serie de acciones como políticas públicas. Los cambios en el entorno como la liberación de las telecomunicaciones, la tendencia a estándares globales que conllevan transformaciones en lo económico y social asociado a nuevas tecnologías han propiciado que los gobernantes se ocupen con mayor énfasis por establecer políticas públicas efectivas que den respuesta a las demandas de la sociedad ante tales orientaciones.

“Una política pública se presenta como un programa de acción gubernamental en un sector de la sociedad”,¹ lo anterior no significa una acción aislada del gobierno, sino más bien un conjunto de acciones, que han sido decididas por el gobierno en busca de generar soluciones a los requerimientos de la sociedad, para dar respuesta a ello emplea los recursos con los que cuenta.

“Las estructuras y procedimientos de un gobierno están influenciadas por las políticas públicas establecidas, por tanto, un buen gobierno es aquel que opera a partir de políticas públicas sólidas y esto implica la capacidad de renovar sus alcances, sentido y contenido.”² Un buen gobierno considera la evaluación de sus decisiones para no repetir los errores del pasado y poder elevar la calidad y gestión gubernamental.

A partir de la transición política que vivió el país en el 2000, es un hecho palpable la demanda de la sociedad al gobierno por hacer transparentes sus acciones, por ende el gobierno plantea ofrecer información con respecto a lo que se comprometieron, en una palabra rendir cuentas a la sociedad a través de la evaluación por indicadores, lo que actualmente constituye una de las políticas del actual gobierno y se expresa tanto en el Programa Nacional de Desarrollo (PND) como en el Programa Nacional de Educación 2001-2006 (ProNaE).

Entre los grandes retos manifiestos en el Programa Nacional de Desarrollo, está informar a la ciudadanía de manera oportuna y transparente. Partiendo de la base de contar con objetivos claros y medibles de los programas sectoriales y de diversas fuentes de información pertenecientes a las dependencias y entidades del gobierno federal, que propone dar seguimiento a los objetivos plasmados en el PND. Dicho seguimiento se realizará por medio del Sistema Nacional de Indicadores, donde “cada Secretaría y organismo descentralizado definirá sus objetivos, así como los indicadores, que deberán mostrar el avance real en el cumplimiento de cada uno de ellos. El Sistema Nacional de Indicadores se

¹ Meny Ives, Thoening J. Claude, “Las políticas públicas(versión española Las políticas públicas: Francisco Morata)”, Editorial Ariel, Primera Edición, Barcelona, España,1992.p. 90

² Poder Ejecutivo Federal, “Plan Nacional de Desarrollo”,
<http://pnd.presidencia.gob.mx/index.php?idseccion=31>

convierte así en un elemento clave para que la acción del gobierno constantemente se evalúe y se corrija".³

Derivado del compromiso expuesto en el PND, una de las tareas primordiales del Programa Nacional de Educación 2001-2006 (ProNaE) es la rendición de cuentas, la cual está fundamentada en dos puntos básicos: la difusión de resultados, así como, el seguimiento puntual de los compromisos de este. A fin de dar respuesta a ello, se realizó un análisis del estado actual del Sistema nacional de evaluación y diferentes mecanismos de información, encontrándose algunas carencias que han imposibilitado su consolidación.

A continuación se presentan los diversos factores que configura la problemática actual del sistema nacional de evaluación y los mecanismos de información:

- "Aunque existen mecanismos e instituciones dedicadas a la evaluación, todavía no son lo suficientemente efectivos, para ofrecer resultados encaminados a la toma de decisiones y mejoramiento de la calidad.
- "Se ha logrado una colaboración entre responsables e instituciones en las 32 entidades federativas; sin embargo, aún es incipiente e indica una frágil cultura de la evaluación.
- No se puede hablar de un sistema nacional de evaluación eficiente y moderno, ya que los datos que arroja carecen de validez y confiabilidad debido a la variedad de las fuentes utilizadas sin criterios comunes.
- Aunado a lo anterior, dentro de las unidades administrativas que conforman el sector educativo impera un enfoque en el cual los procesos de planeación, ejecución y evaluación son percibidos de manera aislada lo que dificulta la retroalimentación entre ellas. Asimismo, la evaluación es percibida como un mecanismo de fiscalización que sólo busca culpables y a quien castigar.
- Además, las unidades administrativas presupuestan sus recursos sin considerar la evaluación de resultados.
- Así también, parte del enfoque es que las evaluaciones sólo se realicen de manera retrospectiva o después de su finalización y no de manera continua.
- Por tanto, aunque se cuenta desde hace tiempo con sistemas de evaluación e información los factores antes mencionados impiden que los resultados no se hagan públicos, razón por la cual no se informa a la sociedad respecto de los compromisos realizados en materia educativa, es decir, se carece de una rendición de cuentas."⁴

³ Poder Ejecutivo Federal, "Plan Nacional de Desarrollo", <http://pnd.presidencia.gob.mx/index.php?idseccion=31>.

⁴ Secretaría de Educación Pública (SEP), "Programa Nacional de Educación Pública", México, D.F., 2001, p.p.69-77

No se puede decir que exista un auténtico Sistema nacional de evaluación, ya que, ofrece información poco confiable por la falta de criterios comunes en sus fuentes de recopilación de datos; no monitorea las políticas implementadas cuando únicamente evalúa de forma parcial o al final de la ejecución y no incorpora la tecnología para ello. Todo esto causa la falta de retroalimentación entre áreas para procesos como planeación, ejecución y presupuestación, llegando hasta prescindir de los resultados de la evaluación o realizar un mal manejo por falta de oportunidad de los mismos, y además fomenta una perspectiva de fiscalización.

Como se puede apreciar, son varias las áreas de oportunidad localizadas y es necesario atenderlas para dar una solución, no sólo al compromiso derivado de la política nacional (PND), sino también a las necesidades del sector educativo en cuanto a la evaluación y generación de información relevante.

1. 1 Objetivos

Se requiere implementar un sistema de evaluación de los compromisos de política educativa del Programa Nacional de Educación 2001-2006, que favorezca la utilización de información para la toma de decisiones y retroalimentación en procesos de planeación, ejecución y dirección, para ello se establecen los siguientes objetivos:

Objetivo General:

“Dar seguimiento y evaluar los compromisos del Programa Nacional de Educación, conjuntamente con los responsables, mediante indicadores que provean a las autoridades de información válida, confiable, oportuna y relevante, a fin de orientar la toma de decisiones sobre la política pública, y facilitar la rendición de cuentas”.⁵

Objetivos específicos:

- Impulsar la evaluación participativa en el sector educativo a nivel federal y estatal, que permita transitar de una cultura de evaluación de fiscalización a una de aprendizaje individual y organizacional.
- Construir un sistema de indicadores válido y confiable para medir la implementación de la política educativa plasmada en el ProNaE.
- Determinar cuál es el logro de los compromisos de política educativa para informar de manera oportuna a las autoridades educativas y realizar la rendición de cuentas a la sociedad.

⁵ SEP-DGE, Sistema de evaluación de la política educativa, “Marco Normativo”, Octubre 2003, p. 7

- Desarrollar un sistema automatizado de información eficiente y moderno que ofrezca un panorama actual del seguimiento de los compromisos de la política educativa.

Los objetivos establecidos señalan la manera de evaluar los compromisos de política educativa del ProNaE y con ello dar respuesta a la problemática planteada. Estos objetivos se retoman en el capítulo tercero como guías generales de las diversas acciones emprendidas para lograr la evaluación.

1.2 La Metodología

El método que se utiliza en el desarrollo de este caso es el deductivo-inductivo, que va del análisis general de un problema tomado de la realidad para después explicar cada una de las partes.

En inicio, este trabajo se aborda de forma exploratoria, ya que de la revisión de la literatura se extraen teorías, que se aplican al caso que se presenta con su debido ajuste al contexto en que emerge. Después se indica de manera explicativa cómo con la adaptación de ciertas teorías administrativas se logra explicar y atender el problema detectado. También, se ofrece en forma descriptiva los resultados arrojados por la evaluación realizada.

Por último, se ha utilizado como herramienta administrativa los conceptos y teorías desarrollados para la implementación del cuadro de mando, como un sistema de gestión estratégica, adaptado para el sistema de evaluación de políticas en el sector educativo.

Capítulo 2: Marco de Referencia

“La evaluación nació el séptimo día de la Creación, cuando Dios miró todo lo que había creado y declaró *ES bueno*. Con esa sola frase, Dios se convirtió en el primer evaluador del mundo. No obstante, la evaluación nacida en los cielos resultó insuficiente y demasiado subjetiva para algunos. Por lo tanto, al escuchar la evaluación de Dios, el diablo objetó e insistió *¿cómo sabe que es bueno? ¿cómo lo midió? ¿con qué indicador juzgó la bondad de su creación? ¿con qué lo comparo?*. Y, así, nace la evaluación como la conocemos hoy -- ien los fuegos del infierno!”

Therezza Penna

2. Marco Teórico

En este capítulo se distinguen diversas teorías, enfoques e investigaciones respecto a los temas de evaluación de la gestión y su aplicación para la evaluación de las políticas públicas. Se ofrece un marco de referencia, que soporte los resultados que se presentarán en el capítulo tercero, es decir un referente general que permita explicar los diversos métodos adecuados al caso que en este estudio.

Los temas del segundo capítulo son, en el campo de las políticas públicas y su evaluación que de inicio subrayan el contexto en que se origina este trabajo, también se abordan tipos de evaluación, los indicadores como herramienta para la medición, los sistemas de gestión como un cuadro de comando y su explotación a través de la tecnología de información empleados en el desarrollo del caso.

2.1 Las políticas públicas

“Una política es un curso de acción que por sus medios, procesos y actores puede acreditar ser causalmente idónea para producir la situación de cosa deseada y considerada como la solución razonable del problema. Epistemológicamente una política es una hipótesis, un juicio causal condicionado, si X, entonces Y, donde Y representa la situación deseada, resultado o efecto de las acciones llevada a cabo y significadas por X”.⁶

Así también, “una política se presenta bajo la forma de un conjunto de prácticas y de normas que emanan de uno o varios actores públicos”.⁷ Esto es, en un contexto y tiempo determinado la autoridad decide que hacer o que no hacer, es decir adopta ciertas prácticas o modos de intervención, que pueden estar explícitos en leyes, reformas, programas o implícitos en un discurso o conferencia.

“La política pública emerge, entonces, como una tarea colectiva que incorpora conjunta y corresponsablemente la iniciativa social y la gubernamental, pues ante ciertos problemas se adolece teórica y tecnológicamente de una línea segura de respuesta”.⁸

El Gobierno ha sido concebido como la principal fuente de solución de los problemas suscitados en una sociedad. Muchas de estas problemáticas son objeto de propuestas de solución que al mismo gobierno interesa unas por ser de opinión pública entre la sociedad, otras originadas por las mismas organizaciones

⁶ Aguilar Villanueva Luis F., Artículo “Recepción y desarrollo de la disciplina de política pública en México”, Sociología año 19, número 54, México, D. F., enero-abril de 2004, p.21.

⁷ Meny Ives, Thoening J. Claude, “Politiques publiques” (versión española las políticas públicas: Francisco Morata), Editorial Ariel, Primera Edición, Barcelona, España, 1992, p. 90

⁸ Aguilar Villanueva Luis F., “Problemas públicos y agenda de gobierno”, Primera edición, Editorial Porrúa, México, 1993, p. 70.

participantes y otras más porque son de prioridad o pueden caracterizar la gestión de un determinado gobierno. Sin embargo, no siempre existen propuestas para la solución de problemas, ya que pueden sobrepasar el ámbito de acción del gobierno.

De entrada se requiere de consenso y acuerdo entre la comunidad y las organizaciones a fin de que sus intereses particulares pasen a ser de interés general para el Estado. Y una vez que el Gobierno priorize las problemáticas, que atenderá durante su gestión se requiere de su formalización. La forma en la cual se legitima es a través de la formulación de documentos o programas de ámbito Nacional.

La configuración de la política pública implica un ciclo de procesos: planeación, implantación, dirección y evaluación. La formulación de la política pública precisa del proceso de planeación, el cual le imprime racionalidad, orden y directriz para lograr implementar la política. Consiste en establecer las estrategias que dan paso al desarrollo de objetivos, metas, así como también una serie de medios que guíen la implementación. Igualmente, es conveniente valorar el diseño de esta política, que muestre su lógica interna, una propuesta coherente, además de la factibilidad para conocer hasta donde es posible ejecutarla con base en los recursos disponibles.

Una vez formalizada la política pública es necesario que los organismos participantes de la propuesta logren implementarla, de la cual se espera conocer los efectos de la misma, así como, contar con información que permita tomar decisiones respecto del futuro de la política pública, por lo cual, una etapa fundamental para conocer estas expectativas es la evaluación.

En síntesis, una política pública, implica el establecimiento de un conjunto de estrategias orientadas a la transformación de los problemas públicos identificados por el Gobierno y por la sociedad, como prioritarios, así la Administración implementa una serie de medios, asigna recursos y responsables a fin de alcanzar el objetivo de intervención referente a un mayor bienestar social.

2.1.2 Evaluación de las políticas públicas

De acuerdo a la Autora María Lucrecia Tulic en su estudio una aproximación a la evaluación de las políticas públicas establece una serie de metodologías utilizadas por el Estado para medir y apreciar los procesos y resultados de las políticas públicas, que a continuación se describen:

- ✦ Auditoria: se basa en la corroboración del cumplimiento de los objetivos propuestos por una gestión, basado en la verificación de la documentación

escrita para realizar observaciones, evaluación y recomendaciones de carácter profesional con respecto a la consistencia de informes, sistemas de información que revelan la efectividad y eficiencia de los programas u organismo.

- ✦ Control de gestión: derivado de los procesos de planificación, busca verificar el cumplimiento de los planes de desarrollo y su relación con la realidad. Se enfoca a valorar algunas variables relacionadas con el uso de los recursos y ciertos logros, aquí las consideraciones respecto a resultados e impacto no estuvieron presentes.
- ✦ Presupuesto por programas y resultados: Las técnicas sobre presupuestación derivadas de E. U y Francia fueron trasladadas a Latinoamérica arrastrando sus deficiencias ya conocidas como son problemas para manejar un análisis de multivariantes e incorporarlo a la tecnología. Una alternativa más conveniente es el presupuesto por resultados que permite construir indicadores para dar un seguimiento y verificar el cumplimiento de las políticas, aunque requiere de personal capacitado y de vencer las tradiciones.
- ✦ Gerencia pública: Proponía una nueva visión para reorganizar la gestión pública basada en experiencias de gestión privada, en la cual se proponen indicadores de gestión con difícil recolección de información.
- ✦ Evaluación de programas: Con el auge en el desarrollo de programas sociales patrocinados por organismos internacionales, se hizo evidente la evaluación de la ejecución de los mismos y contar con un medio directriz para la asignación de recursos por parte de los organismos. Actualmente utilizado por el Banco Mundial para dar seguimiento en el desarrollo de programas, así como verificar el empleo de los recursos destinados para el proyecto dentro del País.⁹

Las metodologías descritas, no constituyeron esfuerzos sistematizados que se incorporarán a la administración, respondieron a esfuerzos aislados impulsados por funcionarios, que en su momento trataron de establecerlos como prácticas, que correspondían a la influencia de un contexto social, político y económico.

Hace dos décadas que en Latinoamérica se comenzó a cuestionar la actuación de un gobernante de acuerdo a la ejecución de sus políticas diseñadas. Fue cuando tomó importancia la evaluación de las políticas públicas.

“La fase de evaluación de una política pública no es un proceso lineal, es de hecho una parte componente de un proceso cíclico de configuración de la propia política. Así como cada individuo toma decisiones sobre los distintos aspectos de su vida, que lo lleven a evaluarlas constantemente y a funcionar con base en los resultados

⁹ Tulic Lucrecia Ma. “Una aproximación a la evaluación de las políticas públicas: el caso SINEC”, Revista Iberoamericana de Educación No.10, 1996, p.p.161-164.

obtenidos, en el campo de las políticas públicas, la evaluación representa los niveles esperados y los ocurridos de rendimiento”¹⁰

El gobierno debe recordar al formular la política pública, que las instituciones requieren aprender y resolver sus propios errores y no sólo enfocarse a diseñar políticas infalibles. La coherencia entre lo político y administrativo se derivará de un aprendizaje colectivo, donde es primordial contar con la participación y compromiso tanto del gobierno como de la sociedad, de un análisis y autocrítica, fundamentados en herramientas como la evaluación.

“La evaluación de políticas públicas, representa poder valorar la políticas desde su inicio hasta su final permitiendo entonces, que las acciones u omisiones del Estado, que provocan consecuencias positivas o negativas en la sociedad, puedan mitigarse, incrementarse o neutralizarse para resolver el problema que les dio origen.”¹¹

“Asimismo, la evaluación en las políticas públicas, facilita el utilizar la rendición de cuentas, permitiendo que ésta tenga la capacidad efectiva de exigir a las autoridades públicas que expliquen sus acciones, por supuesto, mediante un marco jurídico e institucional que sustente y posibilite el cumplimiento de esta exigencia. Dicho de otra manera, la evaluación de las políticas públicas funge como un medio de control sobre los ejecutantes de programas gubernamentales y tomadores de decisiones públicas”¹²

Concluyendo, la evaluación es un proceso que permite comparar las acciones planeadas con respecto a lo que realmente sucede, así como conocer los efectos de estos resultados, lo cual, provee retroalimentación para emprender mejoras en las actividades en ejecución y también ayude a procesos de planeación, programación y toma de decisiones.

¹⁰ “Manual de herramientas para la incidencia en políticas públicas”, Centro Antonio de Montesinos, A.C., Área de Políticas Social, México, D.F., 2000.

¹¹ Aguilar Villanueva Luis F., “La Evaluación de las Políticas Públicas”, Editorial Porrúa, Segunda Edición, México, 1996, p.p.32-36.

¹² Amparán Juan Pablo, “La evolución de las políticas públicas: enfoques teóricos y realidades en nueve países desarrollados”, Revista Gestión y Política Pública, Vol. IV, núm.1, 1995.

2.2 El valor de la evaluación en la planeación

Como se ha mencionado en el subtema anterior, la configuración de la política pública es un proceso cíclico, y como parte de este proceso su formulación precisa de la planeación para fundamentar, orientar y ordenar la iniciativa de transformación para ser implementada.

Los directores que no llevan a cabo la planeación con frecuencia encuentran en ello un proceso inútil ya que cuestionan la obsolescencia de los planes ante entornos tan cambiantes, incluso mucho de estos planes jamás son implantados, en otros casos consideran que el proceso se lleva a cabo una sola vez, por tanto, los planes derivados son guardados y probablemente retomados cuando se requiere uno nuevo.

“La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada”.¹³

También es “el esfuerzo sistemático y formal de una organización para establecer sus objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos organizacionales. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida”.¹⁴

Los directivos que planifican saben que los planes resultantes requieren adecuaciones debido a los cambios en el entorno o simplemente porque las decisiones no siempre son infalibles, por tanto, saben aprovechar herramientas como la planeación estratégica y vincularla con la evaluación.

Hasta los sistemas de planeación estratégica preparados con el mayor cuidado dejan de tener validez porque cambian las condiciones del entorno. Por tanto, deberá implantarse un programa de evaluación periódica del sistema de planeación estratégica, de manera que las etapas más importantes se revisen habitualmente.

Aunque la planeación apoya la administración estratégica de las organizaciones, no es suficiente, la práctica indica que el éxito de la implantación de las estrategias tiene una relación proporcional al proceso de evaluación. La implementación requiere pasar la prueba de ácido, por tanto, un sistema de planeación estratégico deberá evaluarse de manera periódica a fin de que se revisen las etapas más importantes.

¹³ Goodstein Leonard, Nolan, Pfeifer, “Planeación estratégica aplicada”, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia, 2002.p.8.

¹⁴ Rodríguez Valencia Joaquín, “Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa”, Editorial ECAFSA, México, D.F, 2001.p.p.100-101.

“La evaluación constituye un elemento esencial, porque permite conocer la medida y el modo en que se van alcanzando los objetivos. Esto identifica incongruencias, desviaciones, deficiencias, incumplimientos y diferencias en el desarrollo y el resultado de las acciones y hace posible adoptar las medidas correctivas a que haya lugar”.¹⁵

“La evaluación es la base para la toma de decisiones en la reformulación y actualización de objetivos, planes, así como de la elaboración de presupuestos y su ejercicio conforme a los resultados intermedios y finales”.¹⁶

Una verdadera evaluación va más allá de calificar la actuación de la administración, despierta un interés genuino por identificar las áreas de mejora lo cual, conduce a una nueva planeación y a una dirección más eficaz.

Realizar la evaluación o control requiere de 4 pasos los cuáles se presentan en la siguiente figura:



Figura 1. Cuatro pasos en la evaluación. Fuente: Schermerhorn John, "Management" (versión al español Administración coautoría), Editorial Limusa, p. 183

¹⁵ Rodríguez Valencia Joaquín, "Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa", Editorial ECAFSA, México, D.F, 2001, p. 286.

¹⁶ Idem.

1. "Establecer normas: En este paso se elaboran los objetivos y estándares de evaluación. Los objetivos deben establecerse en forma clara y medible o de lo contrario será difícil medirlos.
2. Medir los resultados: Antes de determinar lo que se requiere adecuar, es preciso conocer el resultado del desempeño real, enfocándose en dos aspectos: qué medir y cómo medir. Qué medir es lo más importante del control, tener claro lo que se debe medir es primordial, ya que después, servirá para compararlo con lo que se ha planeado. Y cómo medir, los administradores pueden hacer uso de diferentes herramientas ya sea de observación, estadísticas o indicadores. Las herramientas pueden ser utilizadas solas o combinadas.
3. Comparar el desempeño con las normas: Aquí los administradores o evaluadores determinan el grado de variación, que resulta el comparar el desempeño real con la norma para después tomar decisiones. Se puede esperar ciertas fluctuaciones en las actividades por ello se requiere establecer el grado de variación aceptable. La evaluación indicará si el desempeño se desvía de los objetivos planteados en el primer paso.
4. Tomar la acción correctiva necesaria: Este paso se realizará si existe evidencia que los resultados no cumplen con los niveles establecidos. Las decisiones pueden involucrar un cambio en una o varias actividades. La evaluación puede revelar normas inadecuadas ya sea muy altas o bajas, por tanto, dependiendo de los resultados se puede decidir ajustes a las normas en lugar de las actividades. Los administradores pueden elegir entre tres alternativas: no hacer algo, corregir el desempeño real o revisar las normas."¹⁷

La evaluación juega un papel muy importante que la vincula a la planeación y a otros procesos como dirección y organización. Los resultados de la evaluación dependerán de los tipos o modalidades que se integren en función del objeto de evaluación. Por ello es muy importante conocer lo que se quiere evaluar y para qué se está realizando.

2.2.1 Modalidades y características de la evaluación

Existen diferentes modalidades de la evaluación, las cuales se diferencian en relación con el tiempo, objetivo y quién evalúa.

De acuerdo a Schermerhorn John, 2003:186-187 los tipos de evaluación son tres dependiendo el tiempo en que se realiza:

El primero es la *evaluación preliminar*, se realiza antes de que se inicie una actividad. Se asegura que se establezcan objetivos claros, el rumbo deseado y se cuente con los recursos suficientes antes de iniciar la actividad.

¹⁷ Rodríguez Valencia Joaquín, "Administración con enfoque estratégico", Editorial Trillas, Primera Edición, México, D.F., 200 p.p.247-252

El segundo es la *evaluación concurrente*, se concentra en lo que sucede durante la ejecución. Se monitorean las operaciones y actividades en curso para asegurar que todo salga según lo planeado. Con ello se emprenden acciones correctivas antes de que termine la actividad en proceso.

Y por último, la *evaluación de retroalimentación*, que se implementa después de finalizada una actividad o acción. Se concentra en la calidad de los resultados finales, proporciona información útil que puede ser empleada para mejoras futuras, así como para premiar el desempeño.

En cuanto al origen del evaluador y de acuerdo a la clasificación, que maneja José Mejía Lira en "La evaluación de la gestión y las políticas públicas",17:2003, se consideran cuatro tipos: interna, externa, mixta y auto evaluación. La primera la realiza la institución, que requiere la evaluación apoyándose de la participación de los responsables de ejecutar las acciones de los proyectos, donde se puede aprovechar que los involucrados tienen conocimiento y experiencia sobre lo que evalúan, sin embargo, se puede perder la imparcialidad al ser juez y parte, pues a veces se tiende a favorecer los resultados resaltando lo positivo y minimizando lo negativo

La segunda, se realiza por personas expertas pero ajenas a la organización con lo cual se asegura la imparcialidad al difundir los resultados, aunque la visión puede estar limitada por la poca familiaridad y conocimiento de lo que evalúan.

La evaluación mixta, es una combinación de las anteriores. Las personas externas buscan involucrar al personal de la organización en la evaluación.

Y en la autoevaluación, los ejecutores de los proyectos realizan una evaluación de sus propias actividades para conocer en qué áreas pueden mejorar.

Por último, en función del objetivo, la evaluación se clasifica en: análisis costo-beneficio, evaluación del desempeño, de resultados. Las características de cada uno de ellas se describe en la siguiente tabla.

Tabla no.1. Métodos para la evaluación

Método	Características
Análisis costo-beneficio	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Realizar una comparación entre los costos y los beneficios producidos por los programas o proyectos ⊕ Los costos y beneficios se deben medir con relación a su contribución al logro de los objetivos del proyecto ⊕ Se requiere contar con una situación en la que se refleje la presencia y ausencia del proyecto ⊕ Este método se utiliza al inicio del proyecto para decidir sobre su ejecución o cancelación ⊕ Al final permite conocer si se continua con el proyecto por más tiempo o se repite la experiencia
Análisis costo-efectividad	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Se caracteriza por realizar una comparación de costos y beneficios; los segundos se expresan en términos que no sean monetarios ⊕ Además los costos no son necesariamente reflejados en la misma unidad de medida ⊕ Proporciona información para asignar recursos donde se obtiene mayores resultados
Evaluación de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Con la construcción de indicadores se recoge información para la decisión, el control y grado de avance en los objetivos planteados ⊕ Se debe contar con un conjunto de indicadores que permita conocer los efectos derivados de acciones interconectadas ⊕ Los indicadores llegan a ser una herramienta útil para valorar la actuación, seguimiento y planeación ⊕ Apoya en la representación de una situación abstracta ofreciendo resultados claros y fáciles de interpretar gráficamente
Evaluación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ La evaluación de resultados se enfoca en diversas vertientes ⊕ Se logra medir el grado de satisfacción de los beneficiarios de un proyecto a través de encuestas, diálogos o consultas. ⊕ También se puede evaluar el diseño del programa para saber si cubrió las necesidades a satisfacer. ⊕ Por último, la evaluación de impacto, busca conocer los efectos deseados y secundarios

Fuente: Adecuación a partir de la clasificación realizada por Mejía Lira José, "La evaluación de la gestión y las políticas públicas", Editorial Porrúa, 2003.

El uso de los diferentes tipos de evaluación dependerá de las necesidades de información y objeto de evaluación, por tanto, se puede enfocar a alguno en particular o a la combinación de ellos. Lo segundo permite contar con mayores elementos para ofrecer resultados para los participantes.

2. 3 El cuadro de mando como sistema de gestión estratégica.

Los directivos frecuentemente necesitan de información válida y confiable que soporte la toma de decisiones. Para facilitar y contribuir al éxito de la evaluación, los directivos emplean sistemas basados en la tecnología de información a fin de recabar, organizar y distribuir datos que ofrezcan información significativa.

La evaluación permite centrarse en el futuro, y no sólo informar del pasado, ya que a través de los indicadores la gestión obtiene información importante de la organización. Esto es posible si los indicadores se integran a un sistema de gestión como en el caso del cuadro de mando integral

El Balance Score Card o Cuadro de Mando es más que un sistema de medición táctico u operativo, las empresas innovadoras lo están utilizando como un sistema de gestión, para gestionar sus estrategias a largo plazo, es decir, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos tales como:

- ✦ Aclarar y traducir o transformar la visión estratégica
- ✦ Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- ✦ Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- ✦ Aumentar la retroalimentación y formación.¹⁸

“El sistema de gestión proporciona el mecanismo para movilizar y guiar el proceso de cambio. Pero esta nueva cultura significa algo más que un sistema de gestión. Las empresas crean una nueva clase de organización basada en los requisitos de su estrategia.”¹⁹

A través del cuadro de mando se clarifica y comunica la estrategia. La estrategia significa pasar de una situación presente a una futura, para implementarla se requiere alinear a las unidades administrativas y personal según lo que se ha planificado y distribuir los recursos con base a iniciativas prioritarias.

¹⁸ Díaz de Iparraguirre M. Ana, “El Balanced scorecard”, www.tablero-decomando.com.

¹⁹ Kaplan Robert, Norton D, “Cómo utilizar el cuadro de mando integral”, Primera Edición, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 2000, p.32.

A un sistema de gestión estratégica

Diseñado alrededor de una visión estratégica a más largo plazo

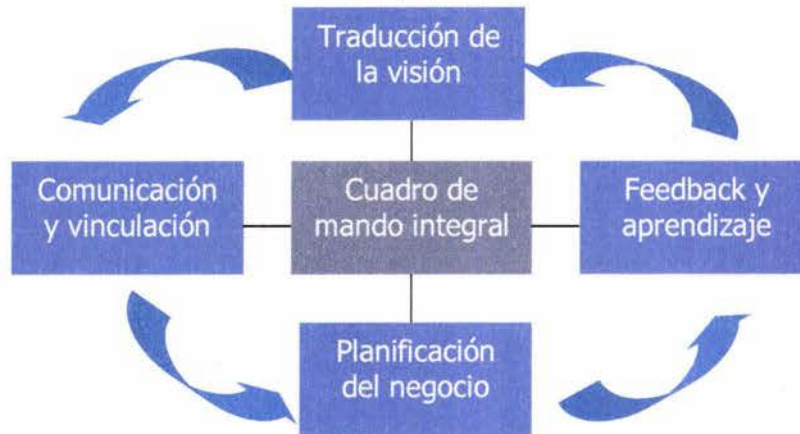


Figura 2. Arrancar desde una nueva premisa Fuente:Kaplan Robert, Norton D, "Cómo utilizar el cuadro de mando integral", Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2000, p.33

"Dado que la organización nunca ha estado en esta posición futura, el camino que piensa seguir incluye una serie de hipótesis vinculadas. El cuadro de mando permite describir las hipótesis estratégicas como un conjunto de relaciones causa-efecto que son explícitas y se pueden probar."²⁰

Los cuadros de mando no deben ser una simple suma de indicadores, deben reflejar la estrategia de la organización. Esto es posible a través de los mapas estratégicos, que dan orden y congruencia a la estrategia, ya que se integran de las hipótesis que describen en sus relaciones de causa y efecto, cómo lograr los resultados deseados. La estrategia debe comprenderse por las unidades administrativas y empleados al observar el cuadro de mando, en donde se encuentran alineados en relación a su contribución.

En los organismos no lucrativos o en la administración pública, los objetivos financieros no son los indicadores que revelan si cumplen con su misión, colocan al objetivo más amplio en el cuadro de mando, como el elemento que comunica, describe y puede medir la misión a largo plazo.

Este elemento amplio es la representación del objetivo a largo plazo y también debe desprenderse las cadenas de causa y efecto que darán las proposiciones de valor para sus clientes, que en este caso es la ciudadanía.

Por tanto, el cuadro de mando estimula el aprendizaje entre directivos con respecto a la viabilidad y validez de su estrategia. Cuando se cuenta con un sistema de información compartido la revisión de la actuación se da como un

²⁰ Kaplan Robert, Norton D, "Cómo utilizar el cuadro de mando integral", Primera Edición, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 2000, p.86.

proceso continuo durante las reuniones. Las revisiones se presentan bajo el contexto de los indicadores del cuadro de mando. Conforme se gana experiencia y se sostiene la difusión de resultados, las reuniones tienden a estar más orientadas a cuestiones estratégicas y no tácticas. El propósito reside en detectar cuándo las iniciativas no suceden como se habían planificado o explicar por qué los resultados no están acordes a las expectativas.

2.4 Los indicadores una herramienta de control para los sistemas de gestión.

En cualquier proceso intervienen múltiples variables, las cuales, presentan cambios que inciden en la calidad del producto o servicio. Las causas de variación pueden ser inherentes al proceso o externas, aunque no se incida en ellas se debe estar atento al momento en que repercute en el proceso. Debido a que las variables se ven afectadas por diversos factores en forma constante, es por lo cual, se requiere establecer herramientas que permitan su control, esto es, monitorear la variabilidad que presentan dentro de los límites permitidos de cambio y emprender acciones correctivas y preventivas.

El control se define como "las actividades reguladoras por las cuales puede mantenerse un sistema dentro de sus límites de estado estable".²¹ Los sistemas no son autorregulables por sí mismos, sin embargo, por naturaleza presentan un nivel de variabilidad aún cuando se encuentren bajo control. La relevancia de contar con un mecanismo de control radica en la manera que retroalimenta para que los sistemas o procesos se mantengan dentro de los límites saludables. También hay que tener cuidado con la implantación del control, que no llegue a la ausencia de regulación, que conduzca a la inestabilidad, ni a la restricción donde se excede suprimiendo la iniciativa y libertad.

Como ya se mencionó en el anterior tema, un sistema de gestión estratégica apoya a los directivos en procesos de planeación y dirección, al proveer información que les permita autoevaluarse y tomar las acciones correctivas. A fin de garantizar la información que ofrece un sistema de evaluación o gestión se establecen indicadores definidos conjuntamente con los responsables de implementar las estrategias de la organización.

"Un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas",²² o bien como "parámetros utilizados para medir el logro de los

²¹ Van Gigch P. John, "Teoría general de sistemas", Editorial Trillas, México, D.F., 2003. p.490

²² Beltrán Jaramillo M. Jesús, "Indicadores de gestión", Segunda edición, 3R Editores, Bogotá, Colombia, 2002, p.p. 35-36.

objetivos de los programas gubernamentales o actividades institucionales a través de los cuales las dependencias y entidades dan cumplimiento a su misión”.²³

Los indicadores pueden ofrecer información para la toma de decisiones, control, seguimiento y cumplimiento de objetivos. Son un instrumento útil para conocer tendencias. Los indicadores son una medición de la realidad que se intenta conocer, manifiestan las variaciones que se dan en los hechos, resulta de tal modo, que al momento de realizar el análisis, asumir una única interpretación puede conllevar a confusiones. Por tanto es importante, considerarlos como una herramienta y no como un resultado en sí mismos, ya que en la mayoría de las ocasiones se les toma como un fin que hay que alcanzar a toda costa, esto conlleva a perder su utilidad de guía o rastro para la toma de decisiones.

Lo anterior invita a considerar a los indicadores en su conjunto y su evolución en relación a las variaciones de los datos generados, los cuales son aspectos importantes para determinar su relevancia.

Entre las ventajas asociadas al uso de los indicadores están:

- ✦ Motivar a los miembros de equipos de trabajo para establecer metas retadoras.
- ✦ Ofrecer un sistema de información confiable y oportuno.
- ✦ Contar con información que retroalimente la eficiencia y eficacia.
- ✦ Identificar puntos críticos para mejorar procesos, actividades o programas.
- ✦ Contar con información que ofrezca criterios para priorizar proyectos con base en el logro de objetivos y de sus recursos.
- ✦ Impulsar una gerencia pública informada para la toma de decisiones.
- ✦ Ofrecer elementos para reorientar políticas, estrategias y proyectos.²⁴

2. 4. 1 Tipos de indicadores

De acuerdo a la orientación que se les da a los indicadores, éstos se pueden clasificar y subclasificar en: de estructura o internos, de resultados o también denominados de gestión, de relación, centrados en los beneficiarios o clientes y de impacto (ver tabla no.2).

²³ Secodam, Guía para la definición de indicadores, México, 1997.

²⁴ Beltrán Jaramillo M. Jesús, "Indicadores de gestión", Segunda edición, 3R Editores, Bogotá, Colombia, 2002, p.p.44-45.

Tabla No. 2. Tipos de indicadores

Clasificación	Subclasificación
◆ Indicadores de estructura o internos	De actividades o productos: De clientes o beneficiarios
◆ Indicadores de resultado	De eficacia De eficiencia De efectividad
◆ Indicadores de relaciones	De capacidad De productividad
◆ Indicadores de satisfacción de usuarios o clientes	
◆ Indicadores de impacto	

Fuente: Adecuación a partir de la clasificación realizada por Mejía Lira José, "La evaluación de la gestión y las políticas públicas", Editorial Porrúa, 2003, p.p.96-97.

Los indicadores de estructura o internos, se refieren a los medios utilizados:

- ⊕ Indicadores de actividades o productos: miden los bienes o servicios generados.
- ⊕ Indicadores de clientes o beneficiarios: miden las personas que se han beneficiado con los servicios que ha recibido.

Los indicadores de resultados representan una amplia gama que puede medir resultados directos o indirectos, de productos o servicios. Dentro de este grupo se puede contar con:

- ⊕ Indicadores de eficacia: miden el alcance de los objetivos, metas o programas logrados en relación de lo planeado.
- ⊕ Indicadores de eficiencia: miden el alcance de los objetivos planteados en relación de los recursos utilizados. Se refiere al avance alcanzado con el mínimo de recursos.
- ⊕ Indicadores de efectividad: miden la efectividad de los diversos medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo

Los indicadores de relaciones, son las articulaciones entre datos que pueden ofrecer información para la toma de decisiones como: la relación entre indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad o bien para conocer el efecto que ha tenido que se hayan entregado ciertos productos o servicios.

- ⊕ Indicadores de capacidad: que miden la capacidad de generar un producto o servicio con relación a todos los recursos que dispone una organización.

- ✦ Indicadores de productividad: miden el incremento en la capacidad de atención o generación de resultados, es decir la relación de los servicios o productos generados y los insumos requeridos en un tiempo determinado, que al final es preciso comparar para verificar la productividad.

Indicadores de satisfacción de usuarios o clientes: tiene que ver con el grado de aceptación de los clientes o beneficiarios en relación a un producto o servicio.

Indicadores de impacto: estos indicadores valoran los resultados finales con relación al contexto, es decir, mide el efecto de ciertas estrategias o programas en la población beneficiaria, así como los efectos secundarios.

2.4.2 Características que definen a los indicadores

La construcción de indicadores precisa de criterios uniformes, los cuales otorgarán validez y confiabilidad a los datos que arrojen. Estos criterios deben responder a ciertos elementos que muestran lo que se quiere medir y cómo se va medir, por ello es importante definir de manera detallada al indicador. Entre los elementos a considerar están:

Tabla No. 3 Elementos que definen a un indicador	
Elemento	Descripción
Nombre	el indicador debe estar representado por un nombre, que sea corto pero que mencione de forma clara lo que pretende medir
Forma de cálculo	es la fórmula matemática con sus respectivas variables con que se medirá ese indicador
Unidades	la manera en que se expresa el valor del indicador
Estado o Situación actual	el valor inicial del indicador. En algunas ocasiones no se cuenta con registro alguno que de cuenta de este dato
Umbral	el valor final al cual llegará el indicador
Fecha final	la fecha en la cual se concluye el objeto que se está evaluando
Rango o meta del indicador	refiere al valor generalmente anual, al cual se pretende llegar. Estos valores pueden oscilar entre mínimo, satisfactorio y sobresaliente. <ul style="list-style-type: none"> ✦ Mínimo, es el valor que se espera como base para avanzar. ✦ Satisfactorio, es el valor que coincide con lo planeado y ✦ Sobresaliente, es el valor que supera las expectativas.

Fuente: Adecuación a partir de la metodología para el establecimiento de indicadores Beltrán Jaramillo M. Jesús, "Indicadores de gestión", Colombia, 2002, p.51

2.4.3 Mejorar continuamente

En la actualidad lo único cierto es el cambio, esta situación genera una dinámica especial en las organizaciones. Por tanto, el sistema de indicadores se deberá revisar de manera conjunta con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas.

Además de definir adecuadamente cada indicador, es importante revisar la relevancia de ellos, así cada indicador puede filtrarse con los siguientes criterios de acuerdo al manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales:²⁵

Es **pertinente** si permite medir el proceso, meta o programa que se requiere valorar.

Es **sensible**, en la medida que refleja los cambios en las variables a través del tiempo.

Y **relevante**, si ofrece información útil para la toma de decisiones

El monitorear el sistema de indicadores, significa darle mantenimiento y vitalidad. Los indicadores se prueban en el tiempo, si los datos que arrojan aún son relevantes para medir e informar permanecerán, pero sino, requerirán de ajustes o que se construyan nuevos. Asimismo, es preciso incrementar el valor que puede aportar a quienes utilizan la información generada con ello se hace más preciso, oportuno, confiable y sencillo el sistema de indicadores.

2.5 Reduciendo las barreras para trascender a una cultura de la evaluación

En términos generales se define a la cultura como "el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial en una época o grupo social".²⁶ Como un proceso social los hombres responden a un determinado patrón para integrarse a un grupo y para aprender de ellos e incorporar este aprendizaje. De manera similar en las organizaciones se desarrolla la cultura organizacional, que es "el conjunto de valores y creencias compartidos que influyen en la efectividad de la formulación y la implantación de la estrategia".²⁷

²⁵ SIEMPRO "Gestión integral de programas sociales", Fondo de Cultura Económica, Primera Edición, Brasil, 1999, p. 26

²⁶ Diccionario de la Real Academia Española, vigésima segunda edición, <http://buscon.rae.es/diccionario/drae.htm>

²⁷ Rodríguez Valencia Joaquín, "Administración con enfoque estratégico", Editorial Trillas, Primera Edición, México, D.F., 200 p.192.

objetivos que impulsen y dirijan a los miembros de la organización a alcanzarlos. Generalmente es la gerencia quien comunica las estrategias a fin de influir y motivar en los miembros de la organización, aunque no siempre es bien recibida por ellos.

Cuando se introducen cambios que afectan a la cultura organizacional, en los usos y costumbres, e implica la colaboración de los miembros de la organización, generalmente provocan resistencias.

Aún cuando estos cambios suponen mejora y aprendizaje, algunos de sus miembros reaccionan con rechazo, pues su entorno que hasta ahora era seguro, se vuelve inestable. Dentro de las razones por las cuales las personas se resisten al cambio pueden ser: por miedo a lo desconocido, interrupción en sus hábitos, es decir la forma en que acostumbra a hacer las cosas, creen que aumentará su carga de trabajo o no encuentran el objeto del cambio.

Introducir un cambio, como puede ser un sistema de evaluación de la gestión, va a generar resistencia. En este caso es recomendable dar a conocer el sistema a los empleados lo antes posible. En términos de mercadotecnia, es como si lanzarás un nuevo producto, por tanto, el equipo que conduce la evaluación deberá utilizar cualquier medio o canal para comunicar la estrategia. Introducir algo que jamás se ha realizado con anterioridad implica un cambio de paradigma, requiere de un ajuste en la cultura organizacional y aunque haya resistencia, ésta se debe tomar como parte de una retroalimentación. Con el fin de tratar de mitigar la resistencia, la comunicación deberá ser el medio que impulse al cambio.

Del libro *Cómo utilizar el cuadro de mando integral* del autor Robert Kaplan, se han tomado ciertos elementos y se adecuaron las siguientes acciones con el fin de que impulse la implementación de un sistema de gestión, que contribuya a generar una cultura de evaluación centrada en el aprendizaje:

- ✦ Desarrollar el carácter participativo
- ✦ Construir redes de gestión
- ✦ Mejorar a través del aprendizaje
- ✦ Difundir la evaluación

Desarrollar el carácter participativo: Alinear a las áreas o departamentos en el sistema de evaluación de la gestión o cuadro de mando, significa que cada área identifica los compromisos que ha asumido, por tanto se precisa de su participación. No es sólo incluir a los actores fundamentales, va más allá, es lograr su participación y que ésta se torne en un compromiso del cual también obtendrán beneficios. Los resultados de la evaluación deben ser de utilidad en primera instancia a estos actores y por ello su participación trasciende a intervención pues

ellos son quienes pueden tomar decisiones respecto de sus compromisos. Desde los directivos, quienes deben estar comprometidos hasta los responsables de proyectos.

Construir redes de gestión: Las redes pueden llegar a ser un efectivo canal de comunicación "constituyen una relación articulada, que significa trabajar con otros, formando parte de un proceso donde se intercambia información, se generan nuevos conocimientos, se potencian las experiencias, se intercambian recursos, se hacen prácticas integradas y se construyen modelos replicables para otros proyectos."²⁸

Las redes se caracterizan por su voluntad, adaptabilidad, flexibilidad, horizontalidad en sus relaciones. Se diferencian porque no existe una jerarquía piramidal como en las organizaciones tradicionales, existen diferentes centros de poder, donde sus integrantes comparten, intercambian similitudes, acuerdan sin perder sus propios fines personales y organizacionales

Los actores trabajan los conflictos de manera articulada, consensuada a fin de que lleguen a acuerdos para la toma de decisiones. Al resolver sus contradicciones ellos se pueden ver reflejados asumiendo la responsabilidad y el compromiso.

Las redes se van construyendo a través de espacios que facilitan la reflexión, poco a poco se van incorporando otros actores, es decir, su consolidación se debe a la unión de otros grupos o nodos, sin embargo su expansión precisa un grupo guía. Su duración reside al momento en que alcanzan sus propósitos comunes; entonces, será el momento de reformular su organización en dirección de sus nuevas metas.

A través de las redes se puede organizar y gestionar una mejor articulación entre los actores participantes en la evaluación, aún cuando no sea una estructura formal, de esta manera se realiza un esfuerzo crucial.

Mejorar a través del aprendizaje: La comunicación abierta de los resultados de la evaluación crea la oportunidad para trascender barreras departamentales, ya que ofrece a los empleados una visión de la organización, muestra los resultados y responsabilidades de cada área, lo cual permite que éstas aprendan y generen conocimiento con base en sus resultados. Es así como un sistema de evaluación de la gestión no significa control sino comunicación. Un cambio cultural importante es que los responsables se habitúen a presentar sus resultados ante todas las áreas y más aún, que pueden evidenciar indicadores que marcan rezagos. Esto en lugar de juzgarse como fracaso, se puede observar como un problema que requiere de la solución y apoyo de otras áreas. Por tanto hay que promover una cultura de

²⁸ Poggiese Héctor , Redin Ma. y Allí P., Artículo "El papel de las redes en el desarrollo local como prácticas asociadas entre estado y sociedad", Buenos Aires, Argentina 1999, p.2.

compartir información "se identifica a quienes poseen objetivos y roles comunes. Marca el camino hacia una organización en red en la que los empleados pueden agruparse por sus competencias, en vez por departamento. El informe abierto rompe las barreras del egoísmo".²⁹

Una forma más de impulsar el aprendizaje es a través de las reuniones, siempre y cuando los temas de éstas, giren en torno a la información que vierte el sistema de evaluación de la gestión. De esta forma se puede ofrecer retroalimentación en relación a las estrategias.

Difundir el cambio: No sólo hay que difundir los resultados de la evaluación. Se trata de desarrollar la comprensión de todas las áreas acerca del cambio, a través de la comunicación a toda la organización, que se implementará un sistema de evaluación de gestión o cuadro de mando. Entre los medios para informar el cambio están:

- Reuniones trimestrales: los directivos utilizan las reuniones para introducir el concepto de sistema de evaluación de gestión o cuadro de mando integral.
- Folleto: un documento de una página que describe los objetivos estratégicos y cómo se van a medir.
- Informes: define y describe el cuadro de mando e informa de manera periódica sobre los indicadores.
- Programas de formación: es educar a la organización en relación al sistema de evaluación de gestión.
- Intranet de la empresa: el cuadro de mando se sube a la Intranet.³⁰

Al implementar el sistema se deberán realizar diferentes acciones de sensibilización, utilizando todos los medios que se requieran, este es un paso que no se debe omitir, sin embargo, aunque resulta de vital importancia una difusión de inicio, mayor esfuerzo implicara mantener viva la estrategia de evaluación de la gestión, entre los participantes, lo cual, hace de la comunicación una herramienta imprescindible.

Hasta este momento los dos primeros capítulos intentan describir de manera general tanto el origen del sistema de evaluación de política educativa, así como los métodos adaptados para construirlo. En el capítulo siguiente se exponen las diferentes acciones emprendidas para lograr la implementación del sistema.

²⁹ Kaplan Robert, Norton D, "Cómo utilizar el cuadro de mando integral", Primera Edición, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 2000, p.350.

³⁰ Kaplan Robert, Norton D, "Cómo utilizar el cuadro de mando integral", Primera Edición, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 2000, p.238.

Capítulo 3: El sistema de evaluación de la política educativa

Necesitamos vivir sabiendo que a cada instante tenemos la salida para el problema, la manera de encontrar lo que está faltando, la pista adecuada para la decisión que precisamos tomar para modificar nuestro futuro.

Inédito

3. El sistema de evaluación de la política educativa

De acuerdo a lo descrito en el planteamiento de la problemática, la carencia de información relevante para la toma de decisiones de las autoridades educativas reside en la falta de criterios comunes para recopilar datos, para integrarlos, la limitada utilización de la tecnología de información, la escasa evaluación centrada en la política educativa e insuficiente análisis de los resultados propician una débil cultura de evaluación en el sector educativo.

Generalmente los programas de educación se utilizan para fines de análisis de cada informe de gobierno o al final de la gestión. Estos programas que son producto de una planeación al no ser evaluados poco pueden ayudar a mejorar la gestión, además de los procesos de planeación y presupuestación. Estas necesidades son las que han hecho urgente la creación de un mecanismo para evaluar las políticas educativas.

Realizar la evaluación de las políticas implementadas, transparentar la gestión y difundir los resultados son acciones que la Secretaría de Educación Pública ha expresado a través del Programa Nacional de Educación 2001-2006 (Pronae) y ha delegado el cumplimiento de dicho compromiso a la Dirección General de Evaluación.

La Dirección General de Evaluación es la instancia encargada de "evaluar sistemática y permanentemente las políticas del sistema educativo nacional y la eficacia de las acciones del sector educativo en su conjunto".³¹ Dicha atribución se puede apreciar a continuación tanto en la misión, visión y objetivos de la Dirección General.

Misión: "contribuir al fortalecimiento de la cultura de evaluación y la mejora de la calidad de la educación mediante la evaluación del cumplimiento e impacto de la política educativa, la conceptualización, desarrollo y en su caso aplicación análisis y difusión de estudios evaluativos, así como la participación en evaluaciones nacionales e internacionales, con el fin de proporcionar información pertinente y oportuna a las autoridades educativas para la toma de decisiones y la rendición de cuentas a la sociedad".³²

³¹ Artículo 21, inciso I. Reglamento interior de la SEP.

³² SEP. DGE, "Manual organizacional de la DGE", 2003.

Visión: "la Dirección General es una institución con reconocimiento nacional e internacional, que incide en la mejora de la calidad de la educación y en el fortalecimiento de la cultura de la evaluación en México por desarrollar estudios evaluativos pertinentes y rigurosos, cuyos resultados proveen información oportuna a las autoridades educativas para la evaluación del cumplimiento e impacto de la política educativa, la toma de decisiones y la rendición de cuentas a la sociedad."³³

Objetivos:

- ✦ "Desarrollar evaluaciones válidas y confiables
- ✦ Proveer de información pertinente y oportuna a las autoridades educativas federales y estatales."³⁴

A pesar de ser una de las principales atribuciones de la Dirección General, la evaluación de la política educativa no se realizaba, por ello y para cumplir con el reto solicitado, se crea la Coordinación General del Sistema de Evaluación de la Política Educativa (CGSEPE).

3.1 Conformación del equipo de evaluación

La Coordinación general inicia diseño y construcción del Sistema de Evaluación de la Política Educativa (SEPE) en enero de 2002, planteándose como objetivo:

"Dar seguimiento y evaluar los compromisos del Programa Nacional de Educación 2001-2006, conjuntamente con los responsables, mediante indicadores que provean a las autoridades de información válida, confiable, oportuna y relevante, a fin de orientar la toma de decisiones sobre la política pública, y facilitar la rendición de cuentas".³⁵

³³ SEP. DGE, "Manual organizacional de la DGE", 2003.

³⁴ Idem.

³⁵ SEP. DGE, Sistema de Evaluación de la Política Educativa, Marco normativo, octubre 2003, pág. 7



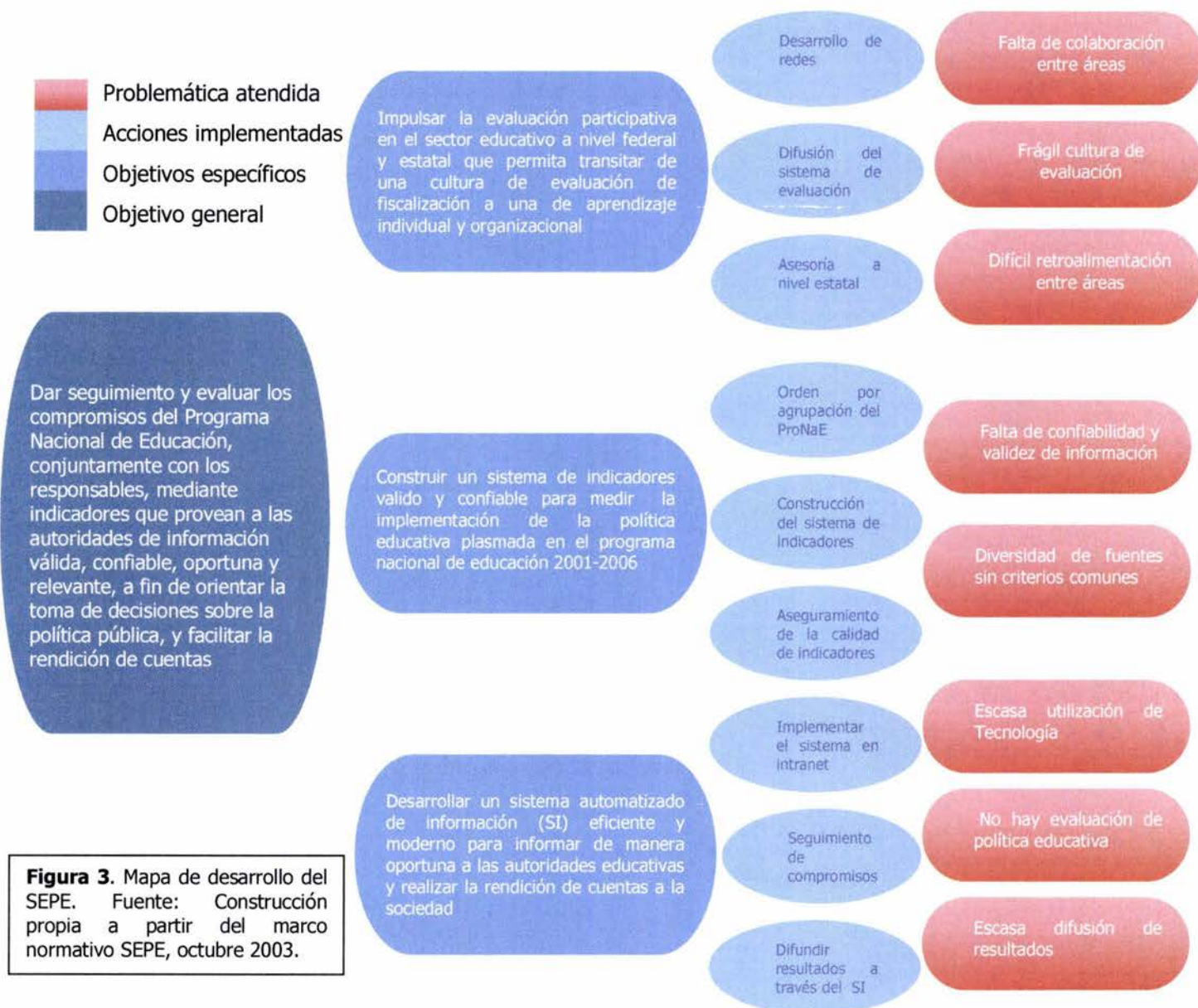
Figura 7. Flujo de información del SEPE. Fuente: Construcción propia a partir del marco normativo del SEPE, octubre 2003.

Para lograr el objetivo general que se ha propuesto, se establecieron cuatro objetivos específicos:

Objetivos específicos:

- Impulsar la evaluación participativa en el sector educativo a nivel federal y estatal que permita transitar de una cultura de evaluación de fiscalización a una de aprendizaje individual y organizacional.
- Construir un sistema de indicadores válido y confiable para medir la implementación de la política educativa plasmada en el ProNaE.
- Determinar cuál es el logro de los compromisos de política educativa para informar de manera oportuna a las autoridades educativas y realizar la rendición de cuentas a la sociedad.
- Desarrollar un sistema automatizado de información eficiente y moderno que ofrezca un panorama actual del seguimiento de los compromisos de la política educativa.

La forma en que estos objetivos se han desarrollado ha hecho posible dar respuesta a la problemática identificada, tal como lo muestra la siguiente figura.



En la figura se observa de izquierda a derecha como los objetivos se traducen en acciones que con llevan a dar solución a la problemática identificada (los puntos en rojo). Por supuesto, estas acciones y objetivos se han cristalizado a través del equipo integrado por la Coordinación General del Sistema de Evaluación de la Política Educativa (CGSEPE).

La Coordinación general se integra por tres áreas principales (ver figura 4) que se abocan a:

- *Desarrollo metodológico:* su propósito es definir la metodología y las herramientas de evaluación con que se analizará la información del seguimiento de las metas del Programa Nacional de Educación, para garantizar que sus resultados sean oportunos, confiables y relevantes.

- *Coordinación y enlace:* en la cual se tiene como objetivo planear y dirigir las estrategias de comunicación con los participantes de la red de gestión y apoyar el desarrollo de sistemas de evaluación en los estados.
- *Desarrollo de sistemas:* que se enfoca a diseñar y administrar la operación del Sistema automatizado de evaluación de la política educativa (SAEPE), además de asegurar el acceso a este Sistema de los enlaces centrales del SEPE, tanto para alimentar los indicadores de seguimiento, como para consultar su banco de datos y transferencia en el ámbito estatal.



Figura 4. Organigrama de la Coordinación general del SEPE. Fuente: Construcción propia a partir del documento estructura SEPE, noviembre 2002.

El equipo de evaluación se caracteriza por su integración multidisciplinaria, por tanto, los integrantes de la coordinación general del SEPE deben reunir ciertas habilidades que le permitan lograr un desempeño eficiente. Estas características están ligadas al desarrollo de las áreas antes descritas:

- ❖ Conocer la temática educativa, ya sea desde los ámbitos de la planeación y/o la evaluación, o desde la práctica concreta dada por su colaboración en la ejecución de los programas.
- ❖ Analizar información relevante sobre el contexto social donde se lleven a cabo las acciones educativas y, por lo tanto, comprender las relaciones entre los programas y las dificultades que se desean superar.
- ❖ Habilidad para la toma de decisiones.
- ❖ Manejo organizado de ideas y conceptos.
- ❖ Habilidad para transmitir información con claridad y precisión.
- ❖ Experiencia en coordinación y manejo de grupos para trabajo en equipos.
- ❖ Características de buen líder, creativo, responsable y propositivo.

3.1.1 Capacitación

Uno de los compromisos de la Dirección General de Evaluación y de la misma coordinación general del SEPE es el desarrollo profesional de sus colaboradores,

por ello, dentro de las acciones emprendidas para capacitar en el ámbito de evaluación están:

1. Desarrollo de sesiones de autoaprendizaje: los miembros del equipo comparten un tema en el cual tienen amplia experiencia, a fin de que los demás integrantes se actualicen y desarrollen otras habilidades.
2. Se asisten a cursos ofrecidos por la propia Secretaría o en convenio con organismos como UNESCO.
3. Se invita a expertos a que desarrollen seminarios para actualizar a los integrantes e incluso se comparte con otras unidades administrativas que forman parte de la red de gestión, la cual, se verá en el siguiente punto.

Como se ha mencionado anteriormente, el equipo de evaluación requiere de la participación de los responsables del cumplimiento de los compromisos establecidos en el Programa Nacional de educación. Esta participación, no sólo se refiere a involucrar a los responsables de proyectos, sino de contar con su compromiso basado en concertación, negociación, participación y aprendizaje.



Figura 5. Las siete etapas para la implementación del SEPE. Fuente: construcción propia a partir del documento "Etapas para el desarrollo del SEPE estatal", febrero 2004.

Se considera que a través de la conformación de una red de gestión entre los diferentes participantes en la evaluación, se puede establecer canales efectivos de comunicación y lograr la participación de los involucrados.

Además de conformar una red de gestión, se han desarrollado otras acciones para lograr implementar el sistema de evaluación de la política educativa. Estas acciones son las mismas que se observan en la figura 3 y que se han agrupado en la figura 5, las cuales se describen a continuación.

3.2 Configuración de redes

La evaluación de la gestión se realiza con base en el seguimiento de las metas comprometidas. A través del cuadro de mando se puede observar como los objetivos estratégicos se cumplen con base en la consecución de metas, por tanto fue indispensable alinear cada unidad administrativa en función de sus metas comprometidas.

Lograr alinear a todas las unidades administrativas que integran a la Secretaría de Educación, no fue tarea fácil, aún contando con una estructura organizacional, pues esta no es funcional para los fines de la evaluación, ya que la participación y compromiso de las unidades administrativas no podría realizarse bajo un esquema jerárquico, por ello se estableció una red interna de gestión.

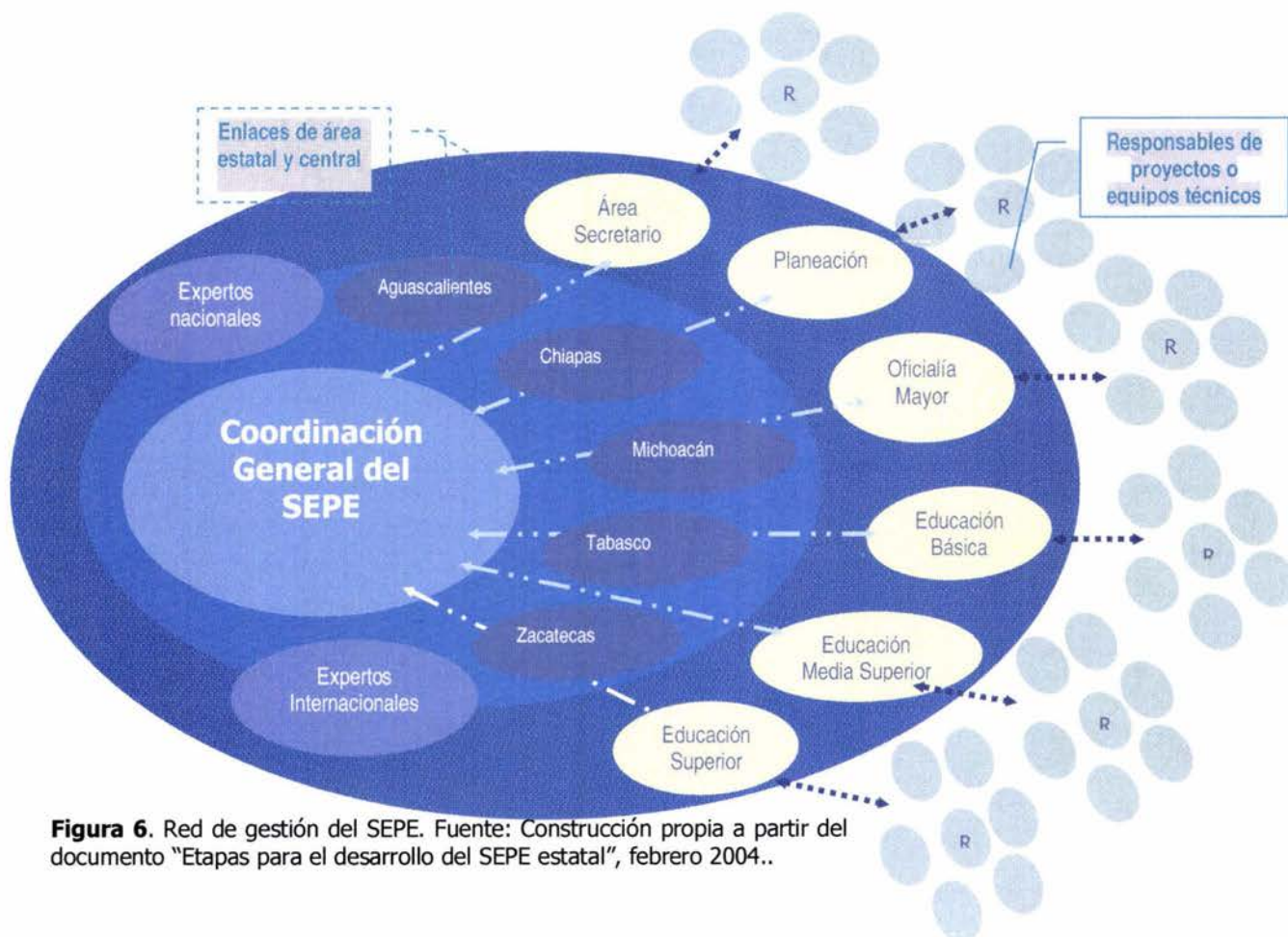


Figura 6. Red de gestión del SEPE. Fuente: Construcción propia a partir del documento "Etapas para el desarrollo del SEPE estatal", febrero 2004..

El trabajo en forma de red, el cual se ha revisado en el tema 2.5, es importante, ya que la compleja estructura organizacional de la SEP imposibilitaría la colaboración de cada uno de los responsables de proyectos y de metas a lograr.

La figura No.5 muestra la red donde existen diferentes relaciones: entre la coordinación general del SEPE, las unidades administrativas (Subsecretarías a nivel central), enlaces a nivel estatal y a su vez se establece intercambio colegiado con expertos tanto nacionales como internacionales. Esta red se caracteriza por una participación mediada con intervención de los integrantes en la toma de decisiones de objetivos comunes, así como una estructura que no se basa por jerarquía. Con los expertos se establecen intercambios de opinión para validar el diseño del sistema, los resultados de evaluación, así como para recibir capacitación en temas propios de la evaluación y políticas públicas. También se puede apreciar en la figura 6 un actor relevante llamado "enlace".

El enlace es la persona con un nivel directivo, con autoridad para decidir, quien construirá canales de comunicación con sus equipos técnicos dentro de las dependencias y la coordinación general, entre sus actividades a desarrollar se encuentran:

- Conocer el enfoque que fundamenta al sistema de evaluación de política educativa, sus objetivos y estructura, así como el grado de desarrollo y lineamientos que lo sustentan.
- Promover la participación de los responsables de proyectos en actividades relacionadas con la concertación, construcción colectiva, negociación y la organización de actividades que propicien el tránsito hacia una cultura de evaluación.
- Fungir como vínculo directo con la coordinación general del sepe (CGSEPE).
- Organizar y programar las acciones que desarrollará con los responsables y sus equipos técnicos de acuerdo a los compromisos establecidos en el Programa Nacional de Educación.
- Coordinar la integración de propuestas e información dada por sus equipos técnicos.
- Fungir como facilitador con sus equipos técnicos, consolidando la interrelación de sus integrantes, contribuyendo a la consecución de los objetivos comunes y propiciando el aprendizaje e intercambio de experiencias en los mismos.

De esta forma la coordinación general es un equipo de evaluación que se amplía con el desarrollo de la red y por tanto, después de su conformación se pueden realizar diferentes acciones para llevar a cabo la evaluación. Una de ellas es agrupar en secuencias articuladas los compromisos a monitorear

3.3 Conformación de la agrupación sistémica

Como se ha revisado en el punto 2.1, las políticas públicas se constituyen como el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento dado los integrantes de los grupos tienen un interés común en la educación y el propio gobierno consideran prioritarios. En este contexto el Programa Nacional de Educación adquiere el carácter de expresión de la política pública.

Esta política nacional tiene como propósito transformar una situación insatisfactoria, para ello se establecen las estrategias y una serie de objetivos estratégicos, específicos, proyectos y metas. Estos elementos que se integran en el Programa, varían de acuerdo a la planeación realizada por la gerencia pública. Sin embargo, sus nombres no son tan relevantes, como el orden, articulación y jerarquía que deben manifestar.



Figura 8. Estructura del Pronae. Fuente: Construcción propia con base en el Programa Nacional de Educación 2001-2006

Esta etapa denominada agrupación sistémica da cuenta de la creación de secuencias articuladas de elementos del programa. Las secuencias articuladas muestran las relaciones de causa y efecto, como se enuncia en el tema 2.1, donde las políticas públicas se constituyen como una hipótesis. Al articularse de manera congruente la estrategia con lo táctico, permite identificar la cadena de elementos que contribuyen al logro del objetivo final. Con la agrupación se organizó y sistematizó las diferentes acciones de la política educativa.

Para lograr agrupar en secuencias articuladas los diferentes elementos del programa se realizó un análisis de la formulación, jerarquía e inclusión de sus elementos:

1. Se seleccionaron entre el universo de elementos del programa, aquellos que son objeto de seguimiento y evaluación, es decir son medibles, ya que otros elementos sólo sirven de contexto.
2. Se ordenaron los elementos a evaluar en orden jerárquico, desde mayor alcance que expresa una transformación hasta los elementos específicos que mencionan cómo y en qué medida se concretara el objetivo estratégico.
3. Posteriormente se construyeron las secuencias, éstas se conforman del análisis de los enunciados de los elementos del programa y observando su congruencia e inclusión. Una manera de determinar la congruencia entre los elementos es dando respuesta a la siguiente pregunta *¿La consecución del elemento programático "x" contribuye al logro del elemento programático "y"?*.
4. Para la alineación de las unidades administrativas, una vez realizada la agrupación sistémica es necesario identificar los responsables de ejecución de las secuencias articuladas de los elementos del programa.



Figura 9. Agrupación sistémica por jerarquía. Fuente: construcción propia a partir del Programa Nacional de Educación 2001-2006.

La figura 9 muestra como la agrupación sistémica describe la estrategia de la política educativa, que se ha presentado en el tema 2.3, en la cual se vinculan las acciones, objetivos estratégicos y se alinean las unidades administrativas. Todo

ello facilita el establecimiento de un cuadro de mando, integrar catálogos por grupos de elementos, que sirven como insumos para el sistema automatizado.

En la construcción de la agrupación sistémica que es objeto de evaluación, se observaron algunas inconsistencias en el diseño de los elementos que integran el Programa, como son: mayor número de elementos entre una categoría y otra, incongruencia entre los elementos asociados, inconsistencias en su redacción, entre otros.

La calidad en el diseño de los elementos del programa está relacionada con ciertos atributos que fue necesario ajustar antes de avanzar en la construcción de indicadores. No es suficiente contar con una estructura sistémica, es también condición que sus elementos estén formulados adecuadamente.

A través del formato de validación (Anexo 2) se revisó la agrupación conformada y se indicaron los ajustes pertinentes.

El contar con una agrupación sistémica bien articulada y correctamente definida por sus elementos que la integran hace posible su seguimiento puntual. Para ello se construyó un sistema de indicadores.

3.4 Sistema de indicadores SEPE

El sistema planteado realiza la evaluación a través de monitorear el cumplimiento de los compromisos de política educativa plasmados en el Programa Nacional de Educación (Pronae). A partir de la evaluación se ofrecen juicios de valor que permiten a la gerencia pública y responsables de proyectos advertir posibles desviaciones de los objetivos programados, identificar puntos críticos, conocer el avance general y contar con sugerencias de mejora. Por tanto, se utiliza como herramienta de control a los indicadores, de los cuales se hace referencia en el tema 2.4.

De acuerdo a la agrupación realizada (etapa 2) se definen dos grandes grupos de indicadores:

- 1. Indicadores para el monitoreo:** El primer grupo de indicadores es construido tomando en forma directa las metas del Pronae. Se considera que por cada meta que contenga el programa se pueden establecer de 1 a 3 indicadores. Entre los indicadores básicos que contempla este subsistema están: de procesos, productos, cobertura, eficiencia y eficacia.
- 2. Indicadores de evaluación:** El segundo grupo de indicadores se construye a partir de los objetivos particulares y estratégicos (o elementos de mayor alcance) que expresan la transformación o valor generado en la sociedad.

De esta forma el segundo grupo medirá los resultados y efectos de la política implementada casi al final de la gestión.

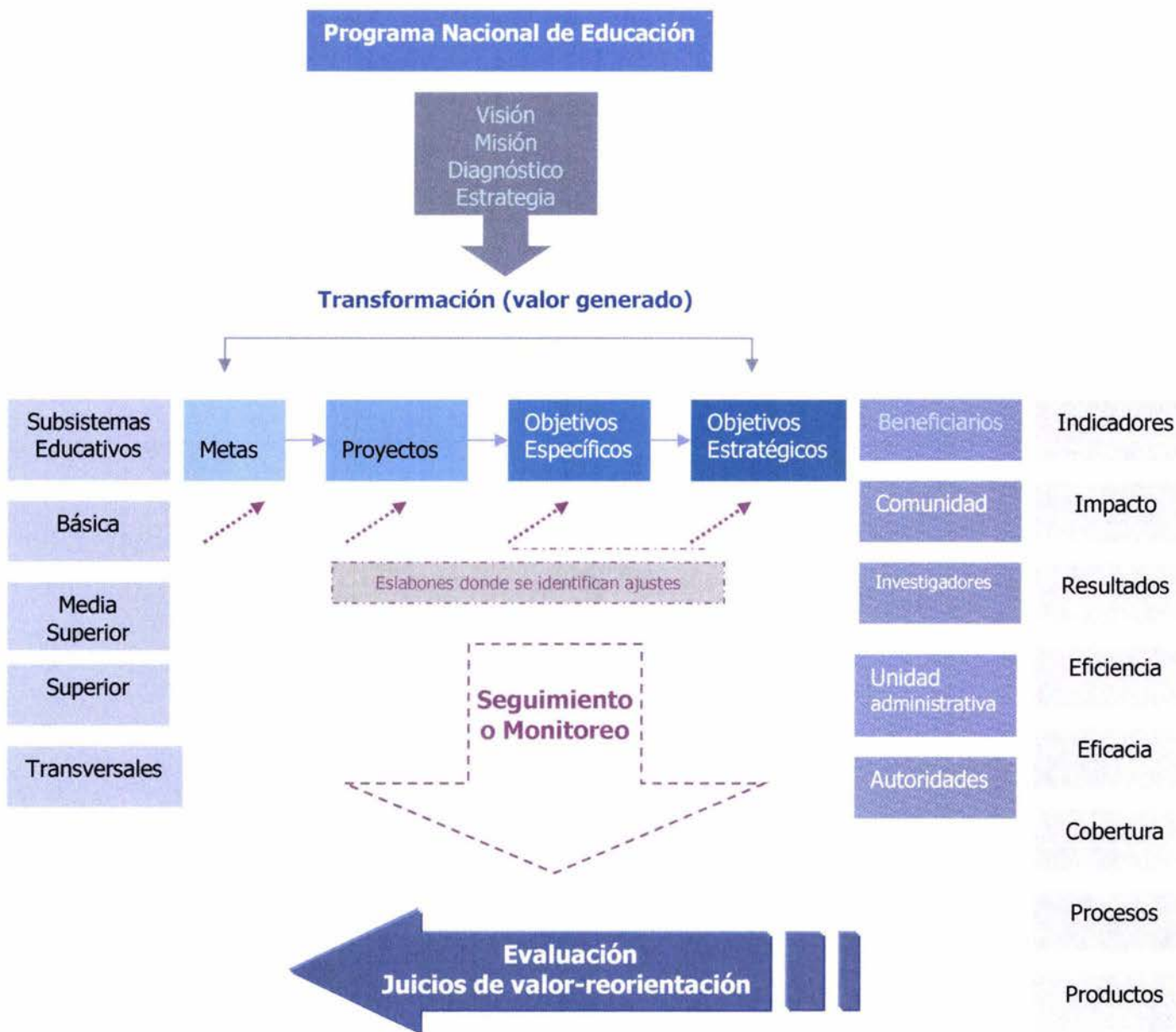


Figura 10 Sistema de indicadores. Fuente: Construcción propia a partir del modelo entrada y salidas, Cantú Delgado Humberto, "Desarrollo de una cultura de calidad", Mc Graw Hill. P.p 294-295

En la figura 10 se puede observar al centro, cómo la estrategia plasmada en el programa nacional de educación puede ser evaluada. Para ello se construyó la agrupación sistémica. Ésta se aprecia como una secuencia o cadena que va desde lo concreto hasta la iniciativa de transformación. Al costado izquierdo están los subsistemas o unidades administrativas que ejecutan y proveen de información; en el derecho, se localizan todos los beneficiarios de las políticas implementadas, así como los usuarios de información y los indicadores que monitorean el

cumplimiento de las metas, éstas permiten realizar la evaluación para ofrecer retroalimentación y los responsables conozcan en que nivel de la cadena deben realizar ajustes.

La herramienta visual que apoya el seguimiento o monitoreo es un cuadro de mando, que con base a una gama de colores ofrece información instantánea de los indicadores, al comparar lo planeado contra lo programado.

Este cuadro de mando indica lo siguiente:

Tabla no. 4 Cuadro de mado del SEPE		
Color	Porcentaje de avance	Indica
Rojo	0%	Que no presenta avance (un punto crítico)
Naranja	1-33%	Presenta muy poco avance (punto crítico)
Amarillo	34-66%	Tiene un avance considerable
Verde	67-99%	Los avances son buenos sin llegar al cumplimiento
Azul claro	100%	Logrado
Morado	+100%	Se ha sobrepasado la expectativa (puede haber problemas de planeación)
Azul oscuro	Logrado	Compromiso concluido en años anteriores
Blanco	Inactivo	No le corresponde presentar información en ese año
Gris	Sin indicador	No se han definido indicadores, no existe responsable (punto crítico)

Fuente: Construcción propia a partir del Sistema automatizado (SAEPE), www.sepe.sep.gob.mx

Como se puede apreciar, de acuerdo a cada color se identifica de manera rápida las áreas de mejora, los compromisos realizados en cada año, los rezagos y sobreactuaciones. De esta forma se realiza un seguimiento puntual y oportuno.

Cabe aclarar que la construcción de indicadores se realizó en forma participativa, en congruencia con el enfoque planteado, es decir, los responsables de proyectos definen y establecen los indicadores que utilizarán para medir sus compromisos y el equipo de evaluación únicamente revisa que se cumplan con los requisitos establecidos.

3.4.1 Resultados de la evaluación:

Una vez construido el sistema de indicadores e ingresado al sistema de información (SAEPE), se recuperan los datos arrojados por los indicadores. Con base en estos datos se ha dado a conocer el informe de seguimiento. En la siguiente figura se extrae el cuadro de mando correspondiente al tipo educativo de Media Superior.

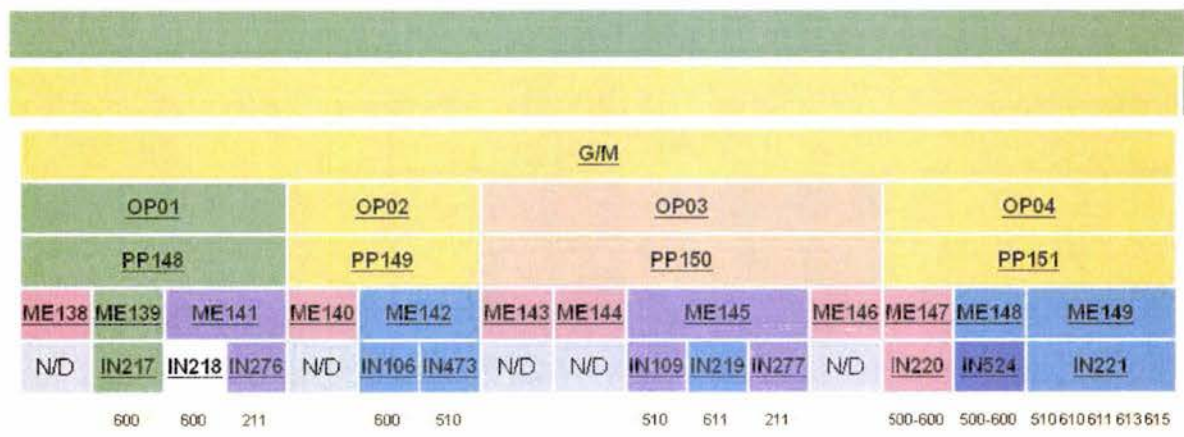
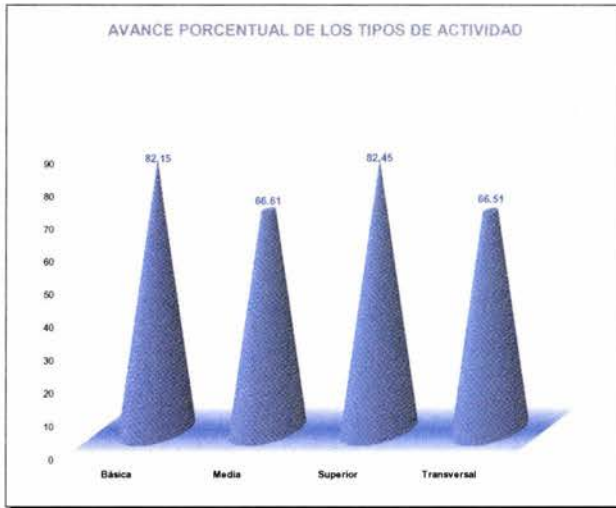


Figura 11: Cuadro de mando correspondiente a Educación Media Superior Fuente: Construcción propia a partir del Sistema automatizado (SAEPE), www.sepe.sep.gob.mx

Esta figura muestra en diferentes colores el estado actual de las políticas implementadas por cada unidad administrativa correspondiente a Educación Media Superior. Se presenta de abajo hacia arriba, desde los indicadores construidos con relación a las metas hasta los objetivos estratégicos. Los colores muestran los rezagos (color rojo), donde hay cierto avance (amarillo hasta verde), los que han cumplido lo comprometido (azul claro) e incluso han sobre pasado lo que programaron (lila) y N/D significa falta de información.

Después de revisar el panorama de cada uno los tipos educativos de Básica, Media, Superior y Transversales, se integran en un informe. A continuación se presenta información correspondiente al año 2003.



El avance de los compromisos para 2003 en los tipos de actividades, observamos que Educación Superior presenta el mayor avance de 82.45%, seguido por Educación Básica, Media Superior y Transversal son de 82.15%, 66.61% y 66.51% respectivamente.

Gráfico 1. Fuente: Modelo lineal de un diseño en bloques para estimar el avance de compromisos (Sepe)

Respecto al desarrollo de los distintos tipos de actividad, se observa que efectivamente, Educación Superior muestra una mínima mayoría del .003%, con respecto a Básica, su más cercano de avance. Observando su dispersión, este tipo de actividad y Educación Básica son los de menor dispersión, esto quiere decir que son los más constantes para el logro de sus compromisos hasta este año.

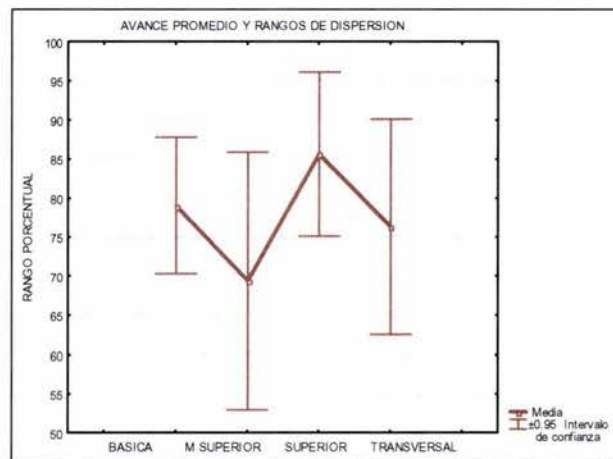
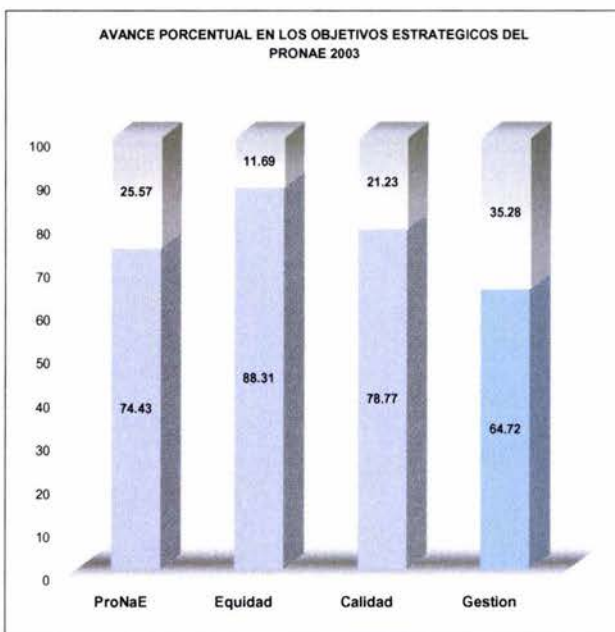


Gráfico 2. Fuente: Modelo lineal de un diseño en bloques para estimar el avance de compromisos (Sepe)



Se observa en los ejes rectores Equidad y Calidad del ProNaE un avance superior al 70%. Para el caso de Gestión, sus compromisos hasta este año solo reflejan el 64.72%. En conjunto los compromisos del Programa Nacional de Educación tienen un avance global del 74.43%.

Gráfico 3. Fuente: Modelo lineal de un diseño en bloques para estimar el avance de compromisos (Sepe)

En referencia a la dispersión en los ejes rectores del programa, Equidad y Calidad muestran la menor dispersión y los mayores avances. En cambio, Gestión es el más rezagado en sus logros y con mayor dispersión que los demás objetivos estratégicos en el año 2003.

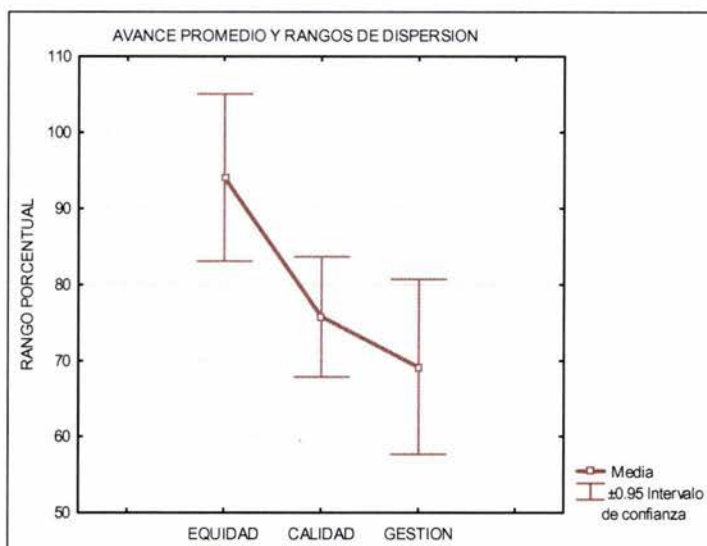


Gráfico 3. Fuente: Modelo lineal de un diseño en bloques para estimar el avance de compromisos (Sepe)

Pronae	74.43
Equidad	88.31
Calidad	78.77
Gestión	64.72

	E	K	G	AVANCE TA	Pronae
BÁSICA	94.71	73.79	77.94	82.15	
MEDIA SUPERIOR	72.28	73.24	54.30	66.61	
SUPERIOR	97.95	89.27	60.13	82.45	74.43
TRANSVERSAL			66.51	66.51	

Tabla no 5. Resultados Pronae. Fuente: Modelo lineal de un diseño en bloques para estimar el avance de compromisos (Sepe).

En la tabla se presentan los resultados obtenidos con base en los indicadores por tipo educativo Básica, Media Superior, Superior y Transversal. Y de acuerdo a cada objetivo estratégico Equidad (E), Calidad (K) y Gestión (G) por cada tipo educativo.

Observando la variabilidad o el comportamiento en conjunto para Educación Básica, Media Superior, Superior y la Actividad Transversal, se puede decir que Educación Superior y Educación Básica son los de mayor avance, y muestran una mejor integración en el logro de sus metas hasta este año, para seguir logrando sus objetivos deben trabajar en gestión principalmente. Básica además deberá revisar sus compromisos correspondientes al objetivo estratégico de calidad. Los grupos más rezagados son Educación Media Superior y la Actividad Transversal. En estos casos los esfuerzos deberán ser mayores, el punto crítico al igual que

Educación Superior y Básica, está en sus compromisos relacionados al objetivo estratégico de gestión, el cual oscila entre el 50- 60% de avance.

Al comparar los tres ejes rectores del Programa Nacional de Educación, se confirma en Equidad el mayor avance observado. Esto hace pensar que Equidad contiene un esfuerzo sostenido, es decir, se deriva de años anteriores y que aplicado en los diferentes tipos educativos hace que sea un factor reflejado en el avance global, ya sea por tipo de actividad u observándolo por sí sólo si se quisiera medir el avance del programa mediante los Objetivos Estratégicos.

El resultado global al final de 2003 es del 74.43% con respecto a la implementación de la política educativa. El punto crítico se encuentra en los compromisos relacionados a la gestión en los cuatro tipos educativos, por tanto los esfuerzos apenas pueden considerarse aceptables ya que el rezago general es de un 25.57% en todos los compromisos.

3.5 Aseguramiento de la calidad de los indicadores

A fin de dar validez y confiabilidad a cada uno de los indicadores del sistema, se requiere contar con ciertos requisitos. Estos requisitos aseguran la calidad de la información que generan los indicadores del SEPE. Para lograr documentarlos se desarrolló un formato que integra una serie de elementos, al cual se le llama cuadro técnico.

Las especificaciones que contiene el cuadro técnico (se han tomado ciertos elementos de acuerdo a lo revisado en el tema 2.4.2) permite la consistencia por cada indicador, a continuación se detallan cada una de ellas:

Tabla No 6. Cuadro Técnico del Indicador

<p>a) Nombre: breve y claro de lo que pretende medir</p> <p>b) Ascendencia: los elementos a los cuales se vincula el indicador (secuencia articulada)</p> <p>c) Ponderación: cuando no sea el único indicador se asignará una ponderación ya sea en forma equitativa o de acuerdo a la relevancia del indicador a fin que sume 100%.</p>	<p>d) Definición: explicación sobre la interpretación de los resultados de cada variable del indicador.</p> <p>e) Algoritmo: son las variables que muestran el cálculo matemático del indicador.</p>
<p>f) Organismo responsable de actualizar: es la institución que registrará los datos de las variables e independiente del logro.</p> <p>g) Organismo responsable del logro: es la institución que se compromete a ejecutar las metas planteadas en forma anual.</p> <p>h) Parámetros de referencia, que incluye otros elementos como: Año y cifra base: se refiere a la fecha y valor inicial del indicador Año y cifra final: se refiere a la fecha y valor final al cual se pretende arribar. Calendarización: se refiere a la meta programada en forma anual, que servirá como parámetro de comparación en relación al logro.</p>	<p>i) Unidad de medida: indica el valor en que se expresa el resultado del indicador</p> <p>j) Tipo de información: el tipo de información que arrojará el indicador ya sea periódica si se refiere a un año o acumulativa a través del tiempo.</p> <p>k) Estatus: estado en que se encuentra el indicador, activo cuando se está aplicando, logrado cuando se cumplió e inactivo cuando está a nivel propuesta.</p> <p>l) Fuente e instrumento de las variables: por cada variable que integra al algoritmo se definirá la fuente e instrumento de información que validan el dato resultante.</p>

Fuente: Construcción propia a partir de la metodología para la elaboración del cuadro técnico metodológico

Documentar cada uno de los indicadores construidos fue un proceso que requirió de la cooperación de todas las unidades administrativas, para lo cual se desarrollaron las siguientes acciones:

1. Convocar y capacitar a los enlaces de la Red (proveedores) en el llenado de los cuadros técnicos.
2. Negociar y consensar los cuadros técnicos de los indicadores.
3. Establecer de manera conjunta un programa de trabajo para validar sus cuadros técnicos, para establecer fechas de captura y de ajustes a indicadores.
4. Recuperar un cuadro técnico por cada indicador establecido.
5. Retroalimentar a los enlaces que han cumplido con las especificaciones en sus indicadores y devolver en información los datos que han capturado.
6. Evaluar la oportunidad de registro de información de los enlaces.

La falta de alguno de los datos especificados, lleva a incongruencias que interfieren en la calidad de los indicadores establecidos, por tanto, es un instrumento indispensable para garantizar confiabilidad en la información

3.6 Automatización

Uno de los atributos de la información es la oportunidad, como se ha revisado en el tema 2.3 el impacto de la tecnología de información agiliza la respuesta en tiempo de la información generada. Y es un requisito para el SEPE ofrecer información relevante y oportuna a las unidades administrativas y directivos.

Como ninguno de los sistemas actuales que generan información del sector educativo cubría los requisitos para facilitar ciertas tareas de la evaluación, se realizó el sistema automatizado de evaluación de la política educativa (SAEPE).

El SAEPE es un sistema que se ha desarrollado con las herramientas tecnológicas más modernas en el mercado informático, como lo son la plataforma .NET ("punto net") de Microsoft y SQL Server 2000.

EL SAEPE está diseñado para funcionar como una aplicación WEB, es decir, utiliza como motor generador a cualquier navegador de páginas de Internet, sin embargo, como el sistema está perfeccionado para trabajar en óptimas condiciones bajo Microsoft Internet Explores 6 SP1, se recomienda su uso de esta aplicación para la navegación.

Los requerimientos de software y hardware utilizados para su desarrollo se detallan en la siguiente tabla, así como el costo que esto ha implicado.

Tabla no. 7 Plataforma para desarrollar el sistema de información		
Equipo	Características	Costo
Hardware		
2 Servidores misión crítica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potente multiprocesador para atender a usuarios demandantes ▪ Capacidad de almacenamiento, alta velocidad y seguridad ▪ Puede albergar e implementar eventualmente servicios Web ▪ Potencial de crecimiento para ajustarse a las necesidades futuras 	\$ 388,000
Ancho de banda para salida a internet		
Software		
De desarrollo Visual studio dot net	Para el desarrollo de programación	
Reporteador Crystal	Para gráficos e impresión	
Sistema operativo Windows server 2003	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Software para manejo de servicios Web ▪ Manejador de Base de Datos (SQL Server) ▪ Software de seguridad para proteger de piratería 	
		\$ 71,300
Desarrollo y programación de sistema	Honorarios del Grupo consultor	\$3,100,000
	Total	\$3,559,300 + IVA

Los datos técnicos del equipo de hardware se pueden revisar en el Anexo 4.

Fuente: Construcción propia a partir del documento de especificación técnica para el SAEPE, 2002.

La decisión para crear el SAEPE con este tipo de tecnología, se tomó por la necesidad de contar con un sistema de información en línea para las unidades administrativas, que pudiera estar disponible desde cualquier parte de la República Mexicana y ser accesado las 24 horas del día. La plataforma del sistema ha sido pensada para que sea funcional hasta por cinco años y podrá ser escalable en el momento que nuevo software y hardware aparezca en el mercado, lo cual lo sitúa

a la vanguardia en el ámbito de los sistemas de información a distancia, al situarse en niveles similares a los manejados en el E-business y el E-commerce.

Con este sistema las unidades administrativas participantes pueden ingresar sus indicadores, la información de los mismos, revisar el cuadro de mando (panorama), imprimir reportes por indicadores, conocer información complementaria de los proyectos que ejecutan, así como el presupuesto que han asignado para ello.

El acceso al sistema es vía Intranet e Internet, esto significa que unidades administrativas, directivos y otros usuarios pueden ver este sistema desde su oficina. Debido a que el SAEPE no es sólo un sistema de consulta se han establecido dispositivos de seguridad en cuanto al acceso al sistema para ello se han designado diferentes claves, que varían en función del perfil de los usuarios:

- **Sin password:** cualquier persona que ingrese a la página tendrá acceso a consultar los documentos del marco técnico normativo, al glosario, y a la descripción del Sistema, su misión, visión y propósito; así como a enviar un e-mail al equipo del SEPE y solicitar un usuario de consulta amplia.
- **De consulta amplia:** asignado principalmente a personas que no operan el sistema y extraen información de todo tipo, nivel y dependencia.
- **De enlace:** asignado a los enlaces SEPE, que deben tener la habilidad necesaria para ingresar información en diferentes módulos. Lo anterior exclusivamente de su área de adscripción. También pueden consultar los avances de otras áreas.
- **De usuario rector:** habilitado a ingresar información que garantiza la confiabilidad y validez del sistema.
- **De administrador:** uso restrictivo de operación exclusiva de los módulos de parámetros y seguridad para control del sistema y consulta amplia.

Los servicios y trámites que pueden realizar las unidades administrativas participantes a través del SAEPE son:

1. Consultas:

- Avance del Programa Nacional de Educación a través del cuadro de mando (denominado Panorama).
- Indicadores básicos.
- Catálogo de elementos del Pronae
- Seguimiento de desarrollo e implantación de sistemas de evaluación en las entidades federativas

- Cédulas de formulación de los proyectos del Pronae (CIRE)
- Informes de avance
- Referente presupuestal de proyectos del Pronae
- Avance por entidad federativa en indicadores nacionales
- Invitaciones, convocatorias y anuncios del SEPE
- Estudios especiales

2. Trámites:

- Ingreso de registro de avance de indicadores
- Presentación de propuesta-justificación de actualización al Programa Nacional de Educación
- Registro y seguimiento de información relevante de los Proyectos del Pronae (CIRE)

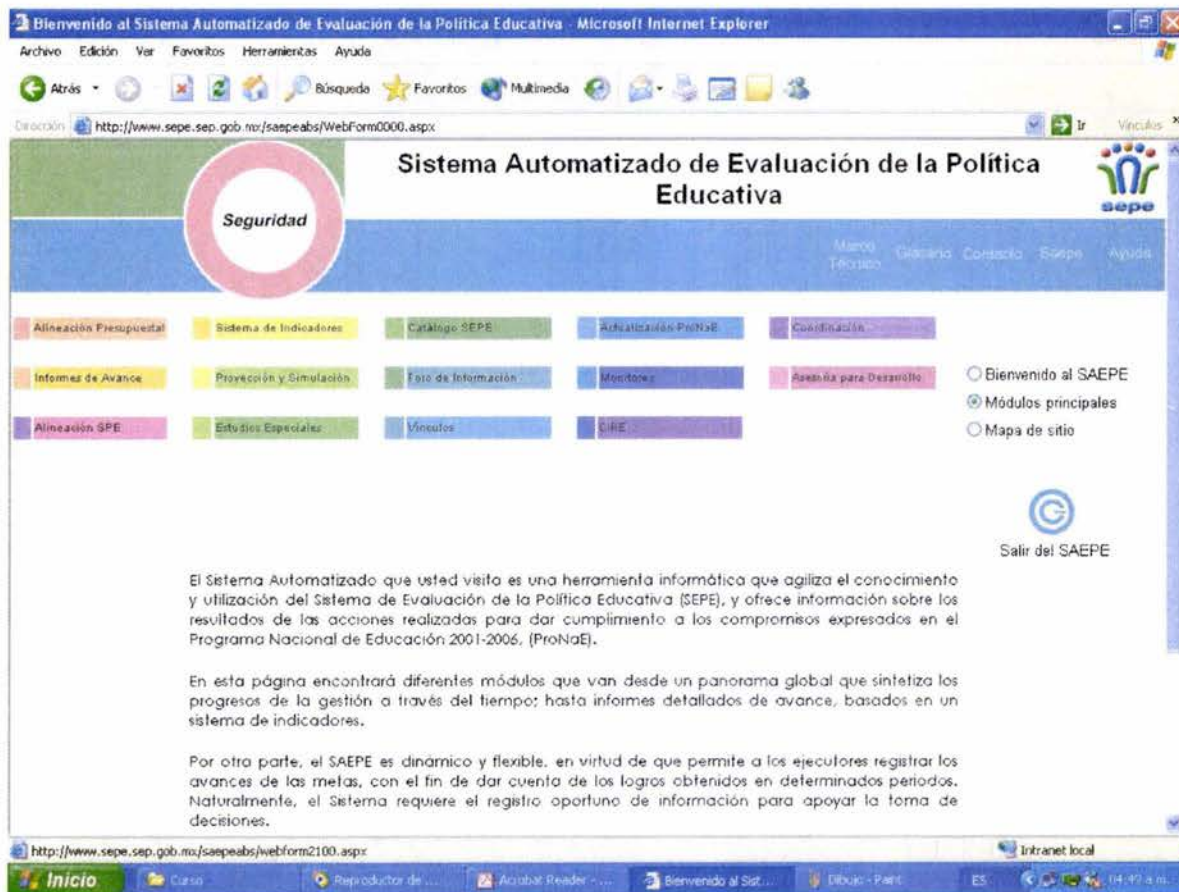


Figura 12. Módulos del SAEPE. Fuente: Imagen del sistema automatizado, www.sepe.sep.gob.mx

Previo a que los enlaces de la red operaran el sistema desde sus oficinas se ha ofrecido una serie de talleres de capacitación dirigidos principalmente a quienes tienen que registrar información y puedan utilizarla en informes. Esta primera capacitación se centró en tres módulos principales, que tienen que ver con indicadores, el cuadro de mando y utilización de resultados. Posteriormente se ofrecerá la capacitación a Directores y se retomarán talleres para abordar los módulos restantes.

3.7 Asesoría para la implementación del sistema de evaluación en las Secretarías de Educación Estatal

Otro de los medios para transitar hacia una cultura de la evaluación en el sector educativo es lograr que las Secretarías de Educación Estatal asuman el sistema de evaluación de la política educativa. Debido a que las Secretarías cuentan con autonomía es decisión de cada una el implementar el sistema.

En este año sólo se atenderán 5 estados y se espera tener la capacidad de atención del doble en el próximo año. La experiencia actual indica que de las 5 Secretarías sólo se están concretando 3 propuestas. Pues implementar el sistema no solo implica transferir un sistema o realizar talleres de capacitación y asesoría, requiere un compromiso serio y continuo de parte de los directivos para guiar todas las tareas para la puesta en marcha.

Se plantean 4 fases para lograr la construcción e implantación de los sistemas de evaluación de política educativa: Firma de convenio con cada Secretaría de educación en los estados, establecer un programa de trabajo y el desarrollo y vinculación a proyectos federales.



Figura 13. Fases para la construcción e implementación del SEPE estatal. Fuente: Construcción propia a partir de la metodología para el desarrollo del SEPE estatal, febrero 2004.

- I. **Firma de convenio con cada Secretaría de Educación en los Estados:**
El primer paso que se lleva a cabo es la firma de un convenio entre la Coordinación General del SEPE y la Secretaría de educación estatal para establecer los compromisos de ambas partes, que deben quedar claros para evitar confusiones y vaguedades. Entre las principales cláusulas que se establecen en el convenio (ver anexo1) están:

a) **Los compromisos que adquiere la Coordinación general del sistema de evaluación:**

- ⊕ Proporcionar asesoría al estado que lo solicite, de acuerdo a una metodología.
- ⊕ Acordar un programa de trabajo conjunto.
- ⊕ Proporcionar el sistema automatizado que se ha desarrollado explícitamente para ello.
- ⊕ Asistencia técnica para su instalación, replica y adecuación a las necesidades del estado.

b) **Entre las responsabilidades que tiene que asumir la Secretaría de educación estatal están:**

- ⊕ Cumplir con los acuerdos en tiempo conforme al programa de trabajo establecido.
- ⊕ Utilizar para la rendición de cuentas el sistema de evaluación transferido.
- ⊕ Informar a la Coordinación general a través del sistema automatizado respecto del desarrollo de programas federales.

c) **Además se establecen ciertas restricciones como son:**

- ⊕ Los cambios al sistema automatizado que se le transfiere, sólo se realizarán de manera conjunta con la Coordinación, ya que se deben cuidar que los cambios sugeridos no afecten algunos submódulos que permitirán arrojar información de ámbito nacional.

Queda establecido que la Secretaría de educación estatal absorba ciertos gastos por concepto de alimentación, hospedaje y transporte del equipo de asesores, así también, del software y hardware que tengan que adquirir para realizar la transferencia del sistema automatizado. Cualquier institución que desarrollara este tipo de proyecto debe considerar los gastos de diseño e implementación. La plataforma que se requiere es: 1 Servidor misión crítica, ancho de banda para salida a internet, Software de desarrollo Visual studio dot net, Sistema operativo Windows server 2003 y Software de seguridad para proteger de piratería.

- II. **Establecer el programa de trabajo:** Se establece un programa de trabajo que muestra las reuniones y actividades a realizar entre la Coordinación General del SEPE y la Secretaría de educación estatal para acordar el tiempo y productos derivados de las diferentes fases, lo cual da claridad a los compromisos que se adquieren.

En la siguiente tabla se presenta un cronograma general, que muestra el tiempo aproximado para construir el sistema, el cual puede variar de acuerdo a cada estado.

Tabla no. 8. Programa de Trabajo			
Etapa	Nombre	Producto a entregar	Tiempo
1.	Conformación del equipo estatal y red de gestión	Estructura del equipo estatal y red de gestión	2 semanas
2.	Análisis del Programa estatal	Modificaciones al programa	1 mes
3.	Agrupación sistémica	Catálogo de los elementos a evaluar y matriz de agrupación	2 meses y medio
4.	Construcción de indicadores	Sistema de indicadores	2 meses y medio
5.	Aseguramiento	Validación y construcción del CTM*	3 meses
6.	Automatización	Instalación del SAEPE y carga de información	Mes y medio
7.	Análisis e interpretación	Informe publicado	Mes y medio
Desarrollo completo			Un año 1 mes

* CTM: cuadro técnico metodológico

Fuente: Construcción propia a partir del documento "Etapas para el desarrollo del SEPE estatal", febrero 2004.

III. Fase de desarrollo. Está es la fase medular, la cual, se compone de 7 etapas como son: la conformación de su equipo de evaluación y su red, análisis del programa, agrupación sistémica, construcción del sistema de indicadores, aseguramiento de la calidad de la información, transferencia del sistema, análisis e interpretación de datos para realizar informes. Todas estas etapas se establecen con base en la experiencia actual y son las que guían el desarrollo e implementación del SEPE estatal.

IV. Vínculo con proyectos federales. Por otro lado si bien uno de los objetivos de la Coordinación general del SEPE es apoyar a las Secretaría de educación estatal para implementar el sistema de evaluación y transferir la tecnología de información, también, se requiere la colaboración de ellos, para informar de los logros obtenidos con relación a proyectos de iniciativa federal que se desarrollan en los estados. La Coordinación general dejaría de presentar información integral

sino la contempla. Actualmente la información se recopila por las unidades administrativas que concentran la información estatal.

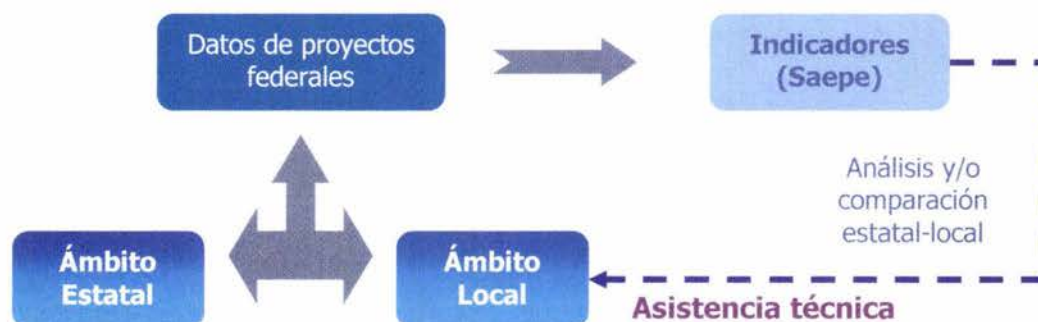


Figura 14. Flujo de información de proyectos federales. Fuente: Construcción propia a partir del documento "Etapas para el desarrollo del SEPE estatal", febrero 2004.

3.8 Difusión

Tal como se menciona en el tema 2.5 la difusión es una de las acciones para transitar a la cultura de la evaluación, por ello al implementar el sistema de evaluación se han llevado a cabo reuniones para sensibilizar a las personas acerca de lo importante que es evaluar.

La Coordinación general del Sepe ha establecido diferentes acciones para dar a conocer el sistema de evaluación de la política educativa donde se ha difundido temas técnicos, la importancia de la participación de los integrantes de la red, así como destacar los beneficios de la evaluación:

Reuniones de sensibilización, difusión y acuerdos.

- **2002**

La primera reunión nacional realizada en junio, se llevó a cabo para difundir el enfoque y las características metodológicas del sistema de evaluación de la política educativa, a fin de favorecer la colaboración y el compromiso de las instancias participantes en su construcción y puesta en marcha, así como acordar con el personal de enlace los mecanismos de coordinación. A esta reunión asistieron 200 personas, enlaces centrales, estatales e invitados.

- **2003**

Se realizó en marzo, **la primera reunión** de seguimiento del Pronae, en la que se presentó la agenda de trabajo 2003, a fin de concertar en tiempo y forma las tareas y los compromisos a cumplir por las instancias participantes en la consecución y evaluación del Pronae.

En la segunda reunión realizada en noviembre, se tuvo como objetivo presentar los productos e instrumentos elaborados colectivamente; se dirigió a los enlaces de áreas centrales y organismos de la SEP responsables de coordinar las tareas de seguimiento y evaluación del Programa.

Se realizaron diversas reuniones de trabajo con los enlaces de cada una de las unidades responsables con el fin de revisar la calidad de los indicadores en cuanto a su relevancia, pertinencia, claridad y factibilidad, con base en los criterios técnicos y el modelo de cálculo del sistema de indicadores.

- **2004**

En marzo de 2004 se realizó una **tercera reunión** de seguimiento del Pronae, en la cual se dió a conocer el Sistema automatizado (SAEPE, y por este medio, se presento el cuadro de mando (o panorama), donde directores generales, enlaces de las unidades administrativas y la Coordinación general del SEPE revisaron los resultados de evaluación de los compromisos institucionales del año 2003. Se tocaron temas sobre detección de puntos críticos y acuerdos para la consolidación o reorientación de la política educativa vigente.

Informes.

A la fecha se han elaborado dos informes durante 2003 uno parcial y el otro sobre el medio camino de los compromisos establecidos en el ProNaE 2001-2006.

Intranet

Desde 2003 se cuenta con un sistema de información por el cual se puede navegar por intranet. A partir de 2004 las unidades administrativas pueden acceder al sistema desde sus oficinas. Cada unidad administrativa puede observar el cuadro de mando de su institución por este medio.

3.9 Mejora continua

Al igual que se ha planteado la mejora de los indicadores en el tema 2.4.3, lo cual, no sólo se aplica en ese ámbito. La Coordinación general del SEPE reconoce que todo sistema tiende al desorden, y es tarea del propio equipo vigilar el mantenimiento y mejora del sistema.

Desde su desarrollo se ha considerado monitorear el sistema, a través de indicadores y de encuestas que se realizan a los usuarios o enlaces de la red y de esta forma tener una auto-evaluación, para emprender acciones de mejora.

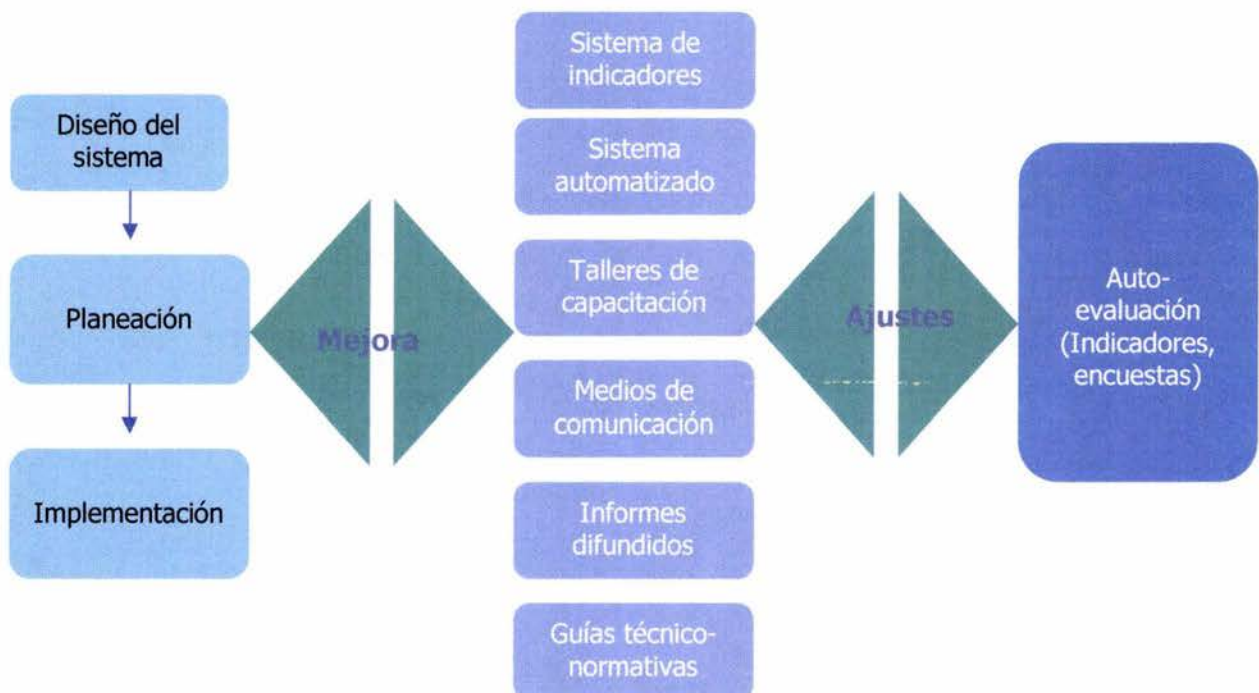


Figura No. 15. Ciclo de mejora para el SEPE. Fuente: Construcción propia a partir del Manual para el reconocimiento INNOVA, julio 2004.

A continuación se presentan los resultados que se han obtenido de las encuestas aplicadas y con base en ello, en qué casos se han establecido ajustes.

Tabla No. 9 Resultados de las encuestas de opinión		
Producto analizado	Observaciones	Mejoras emprendidas
Comprensión del concepto del SEPE	En 2002 se aplicó el instrumento a 65 participantes que mencionaron: 17% tiene conocimiento del sistema, y 33% participan en las actividades del mismo.	Incrementar los medios de difusión interna
Sistema de indicadores construido	En 2003 el sondeo fue entre 49 enlaces, los resultados muestran: 57% reporta sus avances y basa la toma de decisiones en el sistema de indicadores, 64% considera necesario incorporar indicadores complementarios y la mitad está de acuerdo con la estrategia de concertación.	A fin de afinar requisitos de indicadores e incrementar la comunicación con enlaces se desarrollaron una serie de reuniones con un número menor de enlaces y en forma continua.
Sistema automatizado (SAEPE)	En 2003 se recogió la opinión de 30 enlaces sobre el diseño del SAEPE, encontrándose que: el 85% consideró al módulo novedoso, legible y llamativo y el 80% lo consideró funcional.	Se incorporaron ajustes como: respaldo de información, su incorporación pronto a la intranet y antes que al internet.

Fuente: Construcción propia a partir del Manual para el reconocimiento INNOVA, julio 2004.

En este año 2004 se publicarán los resultados de la opinión de los enlaces al recibir la capacitación para utilizar el sistema automatizado.

Capítulo 4: Conclusiones

Cambiando la forma de hacer las cosas rutinarias, permites que algo nuevo se produzca.

Inédito

4. Conclusiones

Derivado del reto presidencial y ante las necesidades de información, rendición de cuentas y transparencia, la Secretaría de Educación Pública asume sus debilidades en el campo de la evaluación y decide impulsarla a través de un sistema que ofreciera información oportuna y relevante respecto de las políticas implementadas.

El sistema de evaluación de política educativa se consideró un desafío que podría dar respuesta a las necesidades del sector y que a dos años de su puesta en marcha es importante destacar los resultados obtenidos, pero así también las dificultades.

Si bien el compromiso venía de los directivos, implementar un sistema de evaluación en el cual todas las unidades administrativas participarían y además se daría a conocer sus logros y rezagos no era fácil. También era importante romper con el paradigma de que evaluación significa fiscalización y que entre mayor fuera la publicación de los resultados algunas cabezas rodarían. Lo más importante era, comunicarles que la evaluación es aprendizaje y que no sólo le correspondía la responsabilidad al equipo comisionado para la evaluación.

Al principio algunas unidades administrativas no estuvieron de acuerdo, por ello tardaron en responder participativamente, otras comprendieron de inmediato los beneficios que obtendrían y unas más creyeron que era un proyecto de sexenio que no tardaría ni seis meses en morir. Aún cuando se cuenta con el 90% de la participación, todavía se puede apreciar en el cuadro de mando (panorama) algunas carencias de información, compromisos sin indicadores y pocas renuencias en algunas unidades administrativas.

Los vacíos de información, más allá de ser un problema, para el equipo de evaluación significan áreas de oportunidad que se aprovechan en cada espacio para informarlo e incluso muchas unidades administrativas, hoy prefieren evidenciarlo, ya que en algunas ocasiones los rezagos no sólo es ineficiencia sino también significa problemas de índole político (en su sentido de juego de poder y no como se ha abordado en el capítulo dos de este trabajo).

Entre los resultados obtenidos se encuentran, que el sistema implementado:

- ⊕ Ofrece información válida y confiable ya que mide los compromisos a través de un sistema de indicadores que ha sido construido participativamente con los responsables y con base en criterios comunes.
- ⊕ Impulsa la evaluación participativa y de aprendizaje para trascender a una cultura de evaluación, ya que incluye a directivos, expertos y unidades administrativas por medio de una red de gestión para fomentar la

colaboración e intercambio de experiencias, así como mantener una constante comunicación.

- ⊕ Utiliza tecnología de información que facilita la difusión de resultados entre las unidades administrativas, directivos y expertos.
- ⊕ Hace posible evaluar la estrategia y la vinculación de procesos como planeación, presupuestación y evaluación.
- ⊕ Se ha implementado el sistema en tres Secretarías de educación estatal. Estas Secretarías han percibido los beneficios de contar con esta práctica, por ello solicitaron la asesoría y transferencia.
- ⊕ Se han difundido dos informes que muestran el desempeño y áreas de mejora de las unidades administrativas que participan en la evaluación.
- ⊕ La Coordinación general del SEPE propicia espacios para intercambio de conocimientos. Además de preocuparse por el desarrollo profesional de sus integrantes, comparte con otras unidades administrativas la capacitación en el ámbito de políticas públicas, evaluación e indicadores.

El camino no ha terminado, pues a pesar de haberse cristalizado el principal objetivo, que es evaluar las políticas implementadas, es decir la estrategia establecida durante la gestión de 2001-2006, aún queda trayecto por recorrer para lograr consolidar la cultura de evaluación, se avanza con paso firme pero sin lugar a dudas hay que monitorear para mejorar. Por tanto, los retos vislumbrados son los siguientes:

- ⊕ Finalizar en 2004 la construcción de los indicadores para la evaluación de los efectos de los resultados de las políticas implementadas.
- ⊕ Incorporar ajustes y dar mantenimiento al sistema automatizado, a fin de liberar todos los módulos que lo integran, para dejarlo libre de restricciones en internet al final de 2004.
- ⊕ Avanzar en 2005 con la implementación de sistemas de evaluación en el 50% de las entidades federativas y llegar al 2006 con al menos el 90%.
- ⊕ Reforzar en 2005 la difusión de resultados y uso del sistema automatizado de evaluación.
- ⊕ Lograr que la siguiente administración haga uso de los resultados finales de la evaluación de la estrategia implementada en esta gestión 2001-2006 a fin de que el siguiente proceso de planeación estratégica sea consistente con los resultados obtenidos y considere las áreas de mejora. Esta sería la primera vez, que la información resultante sea utilizada por la gerencia pública en el proceso de planeación. De no llevarse a cabo puede resultar contraproducente para la continuidad del sistema.

Así también, es competencia de las unidades administrativas haber incorporado ajustes durante el año 2004, ya que los resultados revelan que todos los tipos educativos presentan fuertes rezagos en sus compromisos relacionados a gestión, además debieron emprender esfuerzos con relación a la calidad a fin de mejorar su desempeño al menos para los siguientes años 2005 y 2006.

Existen al menos hasta ahora dos acciones muy importantes que deben ser tomadas en cuenta y asumidas por los Directivos, ya que estas rebasan las funciones de la Coordinación General y sin lugar a dudas, es atribución de la gerencia pública implementarla:

- ⊕ Solicitar e impulsar que todas las unidades administrativas realicen la planeación y presupuestación del 2005 con base en los resultados de evaluación. Y sea pauta para negociar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público nuevas formas de asignar recursos a los proyectos.
- ⊕ Propiciar el establecimiento de medios de reconocimiento para las unidades administrativas con base en su desempeño anual. Ofrecer incentivos monetarios cada año al asignar el presupuesto con base en los resultados de proyectos, fortalecer aquéllos que demuestren eficacia, eficiencia y que generan valor agregado y condicionar los que se han rezagado e invertir en nuevas alternativas.

De acuerdo a la experiencia obtenida hasta el momento se reconoce que el sistema de evaluación es una práctica que puede ser replicable en otros sectores y Secretarías de Estado. Así como, en este año tres Secretarías de educación estatal han asumido el compromiso al transferirse conocimiento y el sistema automatizado, se puede lograr en otros casos, ya que esto no se traslada sin antes realizar un análisis para sugerir los ajustes pertinentes a fin de que responda a las necesidades de cada Secretaría.

A raíz de la evaluación, los directivos han realizado varias reuniones para analizar las brechas localizadas y acordar entre las áreas los posibles ajustes. Las reuniones giran en torno a los indicadores planteados y la tecnología evita que las distancias, no sean un obstáculo para ello, tampoco requieren estar en sus oficinas, ni transportar muchos documentos.

Por último, los resultados ofrecidos permiten afirmar que el Sistema de Evaluación de la Política Educativa (SEPE) es una alternativa para la toma de decisiones de los directivos, responsables de proyectos y autoridades educativas. Es un sistema que logra vincular la administración con las políticas públicas y permite a las unidades administrativas revisar su cuadro de mando en el SAEPE con el fin de apoyarlas hacia una gestión eficiente.

En conclusión, el sistema de evaluación de la política educativa se constituye como una herramienta clave que puede impulsar nuevas prácticas en las organizaciones a través del aprendizaje y manifestarse en la calidad institucional y gerencial de la Secretaría de Educación Pública traducidas en sus iniciativas de solución a las demandas de la sociedad.

Anexo 1. Convenio de colaboración entre la Federación y la Secretaría de Educación Estatal para la implementación del Sistema de Evaluación de la Política Educativa

CONVENIO DE COLABORACIÓN QUE CELEBRAN, POR UNA PARTE, EL GOBIERNO FEDERAL A TRAVÉS DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, EN LO SUCESIVO "LA SECRETARÍA", REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR EL SEÑOR _____, SUBSECRETARIO DE PLANEACIÓN Y COORDINACIÓN, CON LA PARTICIPACIÓN DE _____, DIRECTORA GENERAL DE EVALUACIÓN Y LA _____, COORDINADORA SECTORIAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA EDUCATIVA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN Y POR OTRA PARTE, LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA EN EL ESTADO DE _____, EN LO SUCESIVO "LA ENTIDAD" REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR EL C. _____, SECRETARIO DE EDUCACIÓN EN EL ESTADO DE _____, AL TENOR DE LAS DECLARACIONES Y CLAUSULAS SIGUIENTES:

DECLARACIONES

I.- DE "LA SECRETARÍA":

I.1.- Que de conformidad con los artículos 2º, 26 y 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal es una dependencia de la Administración Pública Federal Centralizada, a la cual le corresponde el ejercicio de la función social educativa, sin perjuicio de la concurrencia de las entidades federativas y de los municipios.

I.2.- Que la educación es un medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura, es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es el factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido y solidaridad social.

I.3.- Que para el mejor desarrollo de sus funciones cuenta con la Subsecretaría de Planeación y Coordinación a la cual le corresponde entre otras proponer al Secretario los anteproyectos de tratados, acuerdos interinstitucionales, de acuerdos y bases de coordinación con las entidades federativas y municipios y convenios con los sectores social y privado en los asuntos de su competencia.

I.4.- Que el _____, Subsecretario de Planeación y Coordinación, cuenta con facultades suficientes para suscribir el presente convenio, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 6to, fracciones I, II y XI del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública.

I.5.- Que para efectos del presente instrumento señala como su domicilio el ubicado en la calle de Brasil No. 31, 2do. Piso, Colonia Centro, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06029, en México, Distrito Federal.

II.- DE "LA ENTIDAD".

I.1.- Que de conformidad con los artículos _____ de la Constitución Política del Estado de _____ y de los artículos _____ de la Ley Orgánica del Estado de _____, que en su ámbito competencial se encarga de velar por los intereses educativos de la entidad.

I.2.- Que el Secretario de Educación Pública en el Estado de _____, cuenta con facultades suficientes para suscribir el presente convenio, de conformidad con lo dispuesto por el artículo o los artículos _____ de la Ley Orgánica del Estado de _____.

I.3.- Que para efectos del presente instrumento señala como su domicilio el ubicado en _____.

CLÁUSULAS

PRIMERA.- El presente instrumento tiene por objeto que "LA SECRETARÍA" a través de la Dirección General de Evaluación, en lo sucesivo "LA DGE", y La Coordinación del Sistema de Evaluación de la Política Educativa, en lo sucesivo "LA CGSEPE", coordinen los trabajos para la construcción y desarrollo de un sistema, que evalúe la Política Educativa Estatal "SEPEE", similar en cuanto a su diseño conceptual, estructura y funcionamiento, al Sistema de Evaluación de la Política Educativa a nivel Federal, en lo sucesivo "EL SEPE" conforme al cual, "LA ENTIDAD" realizará el seguimiento y evaluación de su Programa Educativo Estatal, mediante la aplicación de su metodología y la adaptación del Sistema Automatizado de Evaluación de la Política Educativa, en lo sucesivo "EL SAEPE".

SEGUNDA.- Para la realización del objeto del presente sistema las partes llevarán a cabo las siguientes acciones:

A) "LA SECRETARÍA", a través de "LA DGE" y "LA CGSEPE" se compromete a:

1. Definir los criterios y lineamientos técnico-metodológicos con los que "EL SEPE" dará seguimiento y evaluará el grado de avance de los programas y metas del Programa de Educación Estatal.
2. Proporcionar a "LA ENTIDAD", asesoría técnica para la conformación de equipos de trabajo estatales, conocimiento y aplicación de la metodología desarrollada por el equipo coordinador del "SEPE", de conformidad con el Programa de Trabajo elaborado para tal efecto.
3. Diseñar y desarrollar la adaptación de "EL SAEPE", para su aplicación a nivel estatal, y en cuanto al vínculo que habrá entre las acciones educativas realizadas a nivel estatal y la política educativa definida a nivel nacional en el Programa Nacional de Educación.
4. Proporcionar "EL SAEPE" adaptado para uso de "LA ENTIDAD", y proporcionar la asesoría técnica al equipo informático que en "LA ENTIDAD" se designe, para recibir y ser responsable del funcionamiento y mantenimiento de "EL SAEPE" estatal en lo sucesivo.
5. Solicitar, con la debida anticipación, la información relacionada con la rendición de cuentas sobre la ejecución y resultados de los programas y proyectos que

contribuyen al logro de los objetivos y metas plasmados en el Programa Nacional de Educación, utilizando para ello "EL SAEPE".

6. Implementar, mecanismos de coordinación y enlace eficaces que impulsen el compromiso de participación institucional en la rendición de cuentas.

B) "LA ENTIDAD" se compromete a:

1. Invitar al equipo de asesores de "LA CGSEPE", haciéndose cargo de sus gastos de traslado, hospedaje y alimentación, de conformidad con el programa de trabajo.
2. Si la Secretaría de Educación Estatal, no cuenta con la plataforma requerida, en cuanto a software y hardware para instalar el "SAEPE", deberá absorber los gastos que se deriven de ello.
3. Cumplir en tiempo y forma con los compromisos contraídos en el programa de trabajo, en cuanto a la asistencia del equipo de ejecutores del Programa Educativo Estatal responsables de la construcción y desarrollo del "EL SEPEE", la aplicación de la metodología sugerida por el equipo técnico de "LA CGSEPE", y la realización de las actividades programadas.
4. Realizar los ajustes pertinentes al Programa Educativo Estatal, seleccionar y en su caso diseñar los indicadores adecuados para dar seguimiento y evaluar la política educativa en la entidad federativa, de conformidad con sus ejecutores y las autoridades educativas, y atendiendo los lineamientos establecidos para tal efecto por "LA CGSEPE".
5. Nombrar al equipo técnico informático responsable de recibir "EL SAEPE", coordinar el llenado de las bases de datos, actualizaciones de información y darle mantenimiento al sistema.
6. Responsabilizarse de la construcción de los bancos de datos y permanente actualización de la información correspondiente al Programa Educativo Estatal en "EL SAEPEE".
7. Ofrecer, por medio de la aplicación de "EL SAEPEE" a las autoridades educativas estatales y a los ejecutores de los programas y proyecto, información sistematizada que permita observar, con diferentes niveles de agregación, el avance en la consecución del Pronae como insumo para consolidar o reorientar la política educativa y facilitar la rendición de cuentas a la comunidad educativa y a la sociedad.
8. Respetar en su diseño y funcionalidad ciertos módulos de "EL SAEPE", que integran información a nivel nacional.
9. Diseñar planes de escalabilidad, cambio y/o reorganización de equipos, siempre que sea necesario para adecuar "EL SAEPE" a las condiciones cambiantes de sus usuarios, en coordinación con el equipo informático de "LA CGSEPE".

TERCERA.- Cada parte mantendrá inalterable su relación laboral con el personal que asignen, comisionen o contraten para la ejecución de las acciones que se deriven del presente convenio, por lo que no se establecerán nuevas relaciones o compromisos de este orden ni de patrón solidario o sustituto.

CUARTA.- Las partes aceptan que los asuntos que no se encuentren expresamente previstos en el presente documento, así como las dudas que pudieran derivarse con motivo de la interpretación y cumplimiento del mismo se resolverán de común acuerdo y por escrito, entre ambas partes.

QUINTA.- El presente instrumento surtirá efectos a partir de la fecha de su firma, y concluirá el 31 de diciembre de 2006. Asimismo, podrá darse por terminado en cualquier tiempo, previo acuerdo escrito de ambas partes, la pérdida de vigencia de este convenio no afectará las acciones pendientes que fueron aprobadas por las partes que firman.

Leído el presente instrumento y enteradas ambas partes de su contenido y alcance legal, lo firman en cuatro tantos, quedando dos ejemplares en poder de **"LA SECRETARÍA"**, y dos restantes en poder de **"LA INSTITUCIÓN"** en la Ciudad de México, Distrito Federal a los 15 días del mes de enero de 2004.

POR "LA SECRETARÍA"

POR "LA ENTIDAD"

**SUBSECRETARIO DE PLANEACIÓN
Y COORDINACIÓN**

**SECRETARIO DE EDUCACIÓN
PÚBLICA EN**


Anexo 2. Matriz de validación de la formulación de los elementos del Programa




Preguntas de validación	Respuestas a la validación		Hallazgos	Recomendaciones
	Sí	No		
¿Las secuencias articuladas incluyen los suficientes y necesarios elementos del programa que contribuyan al logro de las políticas educativas (objetivo final)?				
¿Se han establecido quiénes son los organismos responsables de ejecutar cada una de las metas?				
¿Los elementos de la secuencia son congruentes entre sí que informan del logro del objetivo final?				
¿Existe duplicidad en algunos elementos del programa?				
¿Los elementos de la secuencia pueden verificarse en un periodo de tiempo y bajo unidades de medida precisas?				
¿La secuencia articulada es factible de realizarse (en términos financieros, materiales y humanos)?				
¿Las metas expresan sólo un compromiso en forma clara?				
¿Las metas expresan a quién están dirigidos los esfuerzos?				
¿Si se han definido proyectos, se encuentran formulados?				
¿Las metas contribuyen al logro de los programas o proyectos?				

Fuente: SEP-DGE, Sistema de Evaluación de la Política Educativa, "Etapas para el desarrollo del SEPE estatal", 2004.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA


Anexo 3. Cuadro técnico metodológico para la formulación de indicadores



Clave:  Folio Actualización: Alias:  

Nombre:

Elementos PRONAE

Instancia responsable de actualizar: 


Proporción de logro simple
 Proporción de logro por factor

Descripción


Definición:


Algoritmo

Unidad de Medida:

Periodicidad: 

Cobertura:

Tipo de información: 

Estatus: 

Variables, Fuente e Instrumento

Parámetros de referencia para la evaluación

Línea base del Indicador	Año Base	Cifra Base
	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Meta del Indicador	Año Meta	Cifra Meta
	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Comentarios

Fuente: Imagen del sistema automatizado, www.sepe.sep.gob.mx

Anexo 4. Ficha técnica del servidor requerido para el sistema automatizado

FICHA TÉCNICA (SQL Server)

Hardware: Nodo Procesamiento (Servidor)

COMPONENTE	ESPECIFICACIONES
Modelo	Servidor
Cantidad	Un (1) Equipo (Servidor RAID de Alto Desempeño)
Procesador, Memoria Caché y Bus	Dos (2) Procesadores Intel® Xeon™ de 2.2 GHz; con bus de 400 MHz, memoria caché de 512 KB L2 c/u.
Tarjeta Madre	Con espacio disponible hasta para doce DIMM's 200/PC1600 DDR registrados con capacidades de 128 MB hasta 1 GB.
Memoria	2 GB SDRAM ECC DDR (doble velocidad de datos) de 200 MHz.
Disco Duro	72 GB en 2 discos de 36 GB, de 15Krpm, 1" Ultra3, SCSI Ultra160 Hot Swap para RAID interno.
Controlador SCSI	Ultra3 (Ultra 160)/LVD SCSI integrado, de doble canal, para discos duros.
Unidad de CD-ROM	Velocidad de 24x IDE, preinstalado.
Unidad de Disco Flexible	3.5 pulgadas, 1.44 MB preinstalado.
Puertos de Comunicación	Un (1) Puerto Paralelo Dos (2) Puertos Seriales Dos (2) Puertos SCSI Dos (2) Puertos RJ-45 Un (1) Puerto para video Dos (2) Puertos PS/2 Dos (2) Puertos USB.
Controlador de RAID	Expandible con RAID intergrado de doble canal, hasta con 128 MB de memoria caché. Niveles de RAID: 0, 1, 5 y 10.
Ranuras de Expansión (7)	Seis (6) PCI-X (64bits/100MHz), para tarjetas de 3.3V. Una (1) PCI (32bits-33MHz), para 5V ó universal.
Bahías de Expansión (8)	Cuatro (4) Internas de 1", para discos hot swap, en chasis; Dos (2) de media altura de 5.25" (una para el CD/DVD-ROM y otra para discos hot swap de 1") Una (1) de Acceso Frontal, de 3.5" x 1.0" para la Unidad de disco flexible; Una (1) de Acceso Frontal, de 1.6" x 5.25" para CD-ROM IDE de hasta 24X o DVD estándar.
Tarjeta de Red	NIC Gigabit integrado y NIC 10/100/1000, con apoyo a PXE y funciones cooperativas de respaldo y equilibrio de cargas (load balancing).
Controlador de Gráficos	ATI-Rage XL integrado, con 8 MB de SDRAM.
Monitor	Color 17" SVGA, resolución de 1024x768 pixeles.
Teclado	Estándar de Windows.
Ratón	Tipo Logitech, con dos botones y rueda de tracción.
Gabinete	Configuración en torre (Tower), para alojar la Unidad Central de Procesamiento (CPU).
Estándares	FCC (USA) Clase A; DOC (Canada) Clase B; CE EN 55022, IEC 801-2,

COMPONENTE	ESPECIFICACIONES
Modelo	Servidor
	EN50082-1, ICE801-3, ICE801-4; VCCI Clase II; UL 1950; CSA 950; EN 60950; IEC 60950; CE.
Fuente de Poder	Tres (3) fuentes de alimentación estándares no redundantes, de 300 watts cada una. Una (1) fuente de alimentación adicional de 300 watts, para redundancia en corriente directa.
Certificados	NOM para CPU.
Garantía	3 años (Póliza básica del fabricante, incluye servicio vía telefónica, correo electrónico y atención en sitio por organización de mantenimiento local, autorizada por el fabricante). Garantía aplicable a partir de la fecha de entrega.
Instalación	Incluida: Puesta en marcha y puesta a punto
Soporte	Telefónico y vía correo electrónico, para consultas relacionadas; directamente por el fabricante.
PRECIO ESTIMADO	USD \$ 17,200.00 Dólares Americanos + IVA.
Fuente: SEP. DGE, Sistema de Evaluación de la Política Educativa, "Documento de especificación técnica para el SAEPE, 2002	

Bibliografía

- Aguilar I y Ander Ezequiel, "Evaluación de servicios y programas sociales", Editorial Lumen, Argentina 1994.
- Aguilar Villanueva Luis "El estudio de las políticas públicas", Editorial Porrúa, Tercera edición, México, 2003.
- Aguilar Villanueva Luis F., "Problemas públicos y agenda de gobierno", Primera edición, Editorial Porrúa, México, 1993.
- Aguilar Villanueva Luis F., Artículo "Recepción y desarrollo de la disciplina de política pública en México", Sociología año 19, número 54, México, D. F., enero-abril de 2004.
- Alvira Martín Francisco, "Metodología de la evaluación de programas: un enfoque práctico", Editorial Lumen, Argentina 1997.
- Amparán Juan Pablo, "La evolución de las políticas públicas: enfoques teóricos y realidades en nueve países desarrollados", Revista Gestión y Política Pública, Vol. IV, núm.1, 1995
- Artículo 21, inciso I. Reglamento interior de la SEP.
- Beltrán Jaramillo M. Jesús, "Indicadores de gestión", Segunda edición, 3R editores, Colombia, 1999.
- Briones Guillermo, "Evaluación de programas sociales", Editorial Trillas, Primera edición, México, 1991.
- Cantú Delgado Humberto, "Desarrollo de una cultura de calidad", Mc Graw Hill, Segunda Edición, México, 2001.
- Comissariat general du plan, "Guide por la preparation et la conduite d'évaluations regionales", diciembre2002, www.evaluation.gouv.fr.
- Control total de la calidad, www.Gestiopolis.com
- Díaz de Iparraguirre M. Ana, "El Balanced scorecard", www.tablero-decomando.com.
- E. Reboloso, B. Fernández-Ramírez & P. Cantón, "The influence of evaluation in the change of management systems in educational institutions", Centre for Evaluation Research and the Study of Quality University of Almería
- Goodstein Leonard, Nolan, Pfeifer, "Planeación estratégica aplicada", Editorial Mc Graw Hill, Bogota, Colombia, 2002.
- Graciela Cardarelli y Mónica Rosenfeld, "La gestión asociada: Una utopía realista" , mayo, 2002, www.iigov.org/documentos/?p=5_0079

- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar, "Metodología de la Investigación", Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2003.
- Herrscher Enrique, "Pensamiento sistémico", Editorial Granica, Argentina, 2003.
- Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, "Indicadores de seguimiento de la política de biodiversidad en la Amazonia Colombiana (2001)", Bogotá, 12 de julio del 2002
- Kaplan Robert, Norton D, "Cómo utilizar el cuadro de mando integral", Primera Edición, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 2000.
- Kume Hitoshi, "Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad", Editorial Norma, Colombia, 2002.
- Mejía Lira José, "La evaluación de la gestión y las políticas públicas", Editorial Porrúa, Primera edición, México, 2003.
- Meny Ives, Thoening J. Claude, "Politiques publiques" (versión española las políticas públicas: Francisco Morata), Editorial Ariel, Primera Edición, Barcelona, España, 1992.
- Mokate M. Karen, "Convirtiendo el monstruo en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social", serie I-23, BID, noviembre 2003.
- Nirenberg Olga, Brawerman J., Ruiz V., "Programación y evaluación de proyectos sociales", Editorial Paidós, Primera edición, Argentina, 2003.
- Ospina Sofía, "Una aproximación sistémica a la evaluación de la gestión pública", CLAD, 2002.
- Poder Ejecutivo Federal, "Plan nacional de desarrollo", <http://pnd.presidencia.gob.mx/index.php?idseccion=31>
- Poggiese H, Redin M y Allí P., "El papel de las redes en el desarrollo local como prácticas asociadas entre estado y sociedad", FLACSO, Buenos Aires, febrero 1999.
- Rodríguez Valencia Joaquín, "Administración con enfoque estratégico", Editorial Trillas, Primera Edición, México, D. F.
- Rodríguez Valencia Joaquín, "Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa", Editorial ECAFSA, México, 2001.
- Sáenz B Ma. José, "Conceptualizando la evaluación en España", Alcalá de Henares, 1995.
- Schermerhorn John, "Management" (versión al español Administración coautoria), Editorial Limusa, México, 2003.
- Secodam, Guía para la definición de indicadores, México, 1997.
- Secretaría de Educación Pública (SEP), "Programa Nacional de Educación Pública", México, 2001.

- SEP, "La calidad de la educación en México: perspectivas, análisis y evaluación", Editorial Porrúa, Primera edición, agosto 2002.
- SIEMPRO, "Gestión integral de programas sociales", Fondo de Cultura Económica, Primera Edición, Brasil, 1999.
- SEP. DGE, Sistema de evaluación de la política educativa, "Documento estructura SEPE", noviembre 2002.
- SEP. DGE, Sistema de evaluación de la política educativa, "Especificación técnica para el SAEPE", 2002.
- SEP. DGE, Sistema de evaluación de la política educativa, "Manual para el reconocimiento INNOVA", julio 2004.
- SEP. DGE, Sistema de evaluación de la política educativa, "Etapas para el desarrollo del SEPE estatal", febrero 2004.
- SEP. DGE, Sistema de evaluación de la política educativa, "Modelo lineal de un diseño en bloques para estimar el avance de compromisos (Sepe)".
- SEP. DGE, Sistema de evaluación de la política educativa, Marco Normativo, octubre 2003.
- SEP. DGE, Sistema de evaluación de la política educativa, www.sepe.sep.gob.mx
- SEP. DGE, Sistema de evaluación de la política educativa, "Metodología para la elaboración del cuadro técnico metodológico", noviembre 2002.
- Tulic Lucrecia Ma., "Una aproximación a la evaluación de las políticas públicas: el caso del SINEC", Revista Iberoamericana de la Educación, núm. 10, enero-abril 1996.
- Van Gigch John P, "Teoría general de sistemas", Editorial Trillas, Novena reimpresión, México, 2003.
- Véronique Chanut, «Une évaluation à l'épreuve de son utilité sociale Rapport d'activité 2000-2002 », Conseil National De L'évaluation, www.evaluation.gouv.fr



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Rocio López Guerra** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.B.A. María Antonieta Martín Granados	Presidente
M. en C. Patricia Bolaños Rivera	Vocal
M.A. Jorge Cardiel Hurtado	Vocal
M.A. María Elena Flores Becerril	Vocal
M.A. Luis Alfredo Valdés Hernández	Secretario
M.A. Julio Alonso Iglesias	Suplente
M.A. Laura Elizabeth Cervantes Benavides	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad. Universitaria, D.F., 3 de septiembre del 2004.

El Coordinador del Programa.

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez