

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**“ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS DEL SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACIÓN
DE PROCESOS Y PROYECTOS EDUCATIVOS (SIEPPE), EN LA
ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL
DISTRITO FEDERAL”**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
(CON OPCIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)**

P R E S E N T A

YANINA ABIGAÍL GÓMEZ RODRÍGUEZ

ASESOR: DR. MIGUEL ÁNGEL MÁRQUEZ ZARATE

CIUDAD DE MÉXICO, 2014.



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.

DEDICATORIAS

A MI HIJA MELISSA

Mi razón de ser, desde el gran amor y orgullo que me provoca tú sola presencia princesa.

A MI MADRE ELVIRA

Por ser mi apoyo en todo momento y porque gracias a ti estudié esta carrera que me ha llenado de grandes satisfacciones y momentos de felicidad a lo largo de estos años.

A MI PADRE MARCO ANTONIO

Por estar siempre en los momentos felices y difíciles de mi existencia.

A MIS QUERIDOS HERMANOS EDGAR E ISRAEL

Desde los recuerdos y momentos compartidos, por ser parte fundamental en mi vida.

A MI ABUELA ELVIRA

Desde lejos, siempre estarás en mis recuerdos y mi corazón.

A MI AMIGA AZUCENA

Por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ti por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por estar siempre en mi corazón y darme fortaleza para seguir adelante cada día.

A MI ASESOR

Por acompañarme y guiarme en la elaboración y culminación de este proyecto de investigación.

A LOS INTEGRANTES DE MI JURADO

Al Mtro. Gabriel Campuzano Paniagua, Mtro. Juan José Sánchez Rueda, Mtro. Carlos Alfredo González Quezada y Lic. Noé Pérez Bello, por sus valiosas observaciones y aportaciones, mismas que enriquecieron mi trabajo de investigación.

A MI ALMA MATER

La Universidad Nacional Autónoma de México y a la H. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, por haberme dado la oportunidad de pertenecer a esta gran institución formadora de grandes y exitosos talentos en las distintas doctrinas, a ustedes mi agradecimiento por siempre.

ÍNDICE	PÁG.
INTRODUCCIÓN	1
I. SUSTENTO HISTÓRICO Y TEÓRICO CONCEPTUAL	
1.1. La educación en México	7
1.2. Etapas de la educación en México	8
1.3. Planeación estratégica	13
1.4. Planeación educativa	14
1.5. Gestión institucional	16
1.6. Evaluación educativa	16
1.7. Indicadores de gestión y de resultados	19
II. LA EVALUACIÓN EN EL SECTOR EDUCATIVO. UN CASO ESPECÍFICO: LA ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL DISTRITO FEDERAL (AFSEDF)	
2.1. La federalización educativa	22
2.2. La Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF)	26
2.2.1. Antecedentes de su creación	26
2.2.2. Misión, Visión, Objetivos y Funciones	29
2.2.3. La prestación del servicio educativo en el Distrito Federal	33
III. EL SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACIÓN DE PROCESOS Y PROYECTOS EDUCATIVOS (SIEPPE)	
3.1 La evaluación de los procesos y proyectos educativos en el D.F.	37
3.2 Antecedentes del SIEPPE	41
3.3 Estructura del SIEPPE	50
3.3.1 Definición	50
3.3.2 Estructura conceptual	50
3.3.3 Estructura informática	54
3.4 Resultados	69
3.5 Análisis sobre la importancia del Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos (SIEPPE) para la evaluación educativa	75
CONCLUSIONES	80
FUENTES DE CONSULTA	83

INTRODUCCIÓN

La educación es uno de los factores que influyen de manera directa y fundamental en el progreso y bienestar de un país. Elevada en México por su importancia a rango Constitucional, el Artículo Tercero de nuestra Carta Magna establece como obligación del Estado promover una educación laica, gratuita y participativa, orientada a la formación de ciudadanos libres, responsables, creativos y respetuosos de la diversidad cultural.

Se trata de una educación que impulse el progreso digno de la persona, que pueda desarrollar sus potencialidades, que le permita reconocer y defender sus derechos, así como cumplir con sus responsabilidades.

A lo largo del tiempo se ha ido construyendo con bases sólidas, un sistema educativo nacional en el que hoy se forma la tercera parte de la población total del país y al que le toca enfrentar día con día, los grandes retos que plantean fenómenos como el de la globalización.

La Secretaría de Educación Pública (SEP), es la dependencia del Gobierno Federal encargada de crear las condiciones que permitan asegurar el acceso de la población mexicana a una educación pública, en el nivel y modalidad educativos que requiera y en la localidad donde la demande.

De acuerdo con el contexto nacional que prevalecía en materia de política educativa, a finales de los años ochentas y principios de los noventas, fue necesario dar inicio a una serie de trabajos de reorganización de los servicios educativos con el objeto de satisfacer las demandas sociales que imperaban en ese momento. Para ello, la SEP se reestructuró el 21 de julio de 1992 con base en los lineamientos establecidos por el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y de conformidad con el Acuerdo 161.

Este proceso de adecuación interna para lograr sus objetivos y generar mejores respuestas a la sociedad, ha llevado a que en la actualidad la SEP cuente con una estructura organizacional que facilita el ejercicio de sus atribuciones y funciones en los diferentes niveles educativos. De esta manera, las Subsecretarías de Educación Básica, de Educación Media Superior y de Educación Superior, establecen las políticas, normas y programas que en la materia, se desarrollan en los diferentes Estados de la República.

La educación en el Distrito Federal no ha estado exenta de dicho proceso de reestructuración, tendiente a propiciar mejores condiciones en su ámbito de competencia. La instancia encargada de administrar los servicios de educación básica en la Ciudad de México, ha sufrido también una serie de transformaciones en su estructura orgánica-funcional a lo largo de los años.

Como parte de este proceso, el 26 de marzo de 1994 se publicaron las modificaciones al Reglamento Interior de la SEP, que establecían el cambio en la denominación de la Coordinación General de Servicios Educativos para el Distrito Federal, por el de Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, otorgándole, entre otras atribuciones, la dirección y coordinación de la planeación, programación y operación de los servicios de educación inicial, básica, especial y física, así como la formación inicial y actualización de docentes y la administración del personal que atendía los servicios educativos en esta entidad del país.

Más tarde, en respuesta al programa de compactación de estructuras promovido por el gobierno federal y con el objeto de fortalecer la educación básica en la capital del país, toda vez que ésta es la única entidad en la que la federación presta de manera directa los servicios de dicho nivel educativo, de nueva cuenta la SEP llevó a cabo una importante reestructuración a fin de adaptarse a las nuevas circunstancias imperantes.

Así, el 21 de enero de 2005 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el Decreto por el que se crea la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF), como un órgano desconcentrado de la SEP, con autonomía técnica y de gestión, cuyo objeto es satisfacer la demanda de educación inicial, básica (preescolar, primaria y secundaria, incluyendo la indígena) y especial, así como la normal y demás para la formación de maestros de este nivel educativo, en el ámbito del Distrito Federal. Con ello, también se daba cumplimiento al Programa Nacional de Educación 2001-2006, en el sentido de mejorar la gestión a través de una reestructuración interna.

La AFSEDF sustituyó a la anterior Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, asumiendo sus funciones y otras que, en la Ciudad de México, llevaban a cabo diversas unidades administrativas de la SEP. El 23 de agosto de 2005 se publicó en el DOF la estructura orgánica, así como la descripción de funciones y atribuciones de las diversas

unidades administrativas que conforman a dicha Administración Federal, con el objeto de que los servidores públicos adscritos a la misma, las realicen de manera eficiente y se faciliten los sistemas de trabajo establecidos en materia educativa.

La AFSEDF es la instancia encargada de la prestación de los servicios educativos en escuelas con sostenimiento público, además de que supervisa el funcionamiento de las escuelas privadas en la entidad. En tal sentido, su radio de influencia comprende una matrícula de alrededor de 1 millón 712 mil ¹ estudiantes y cuenta además con facultades específicas y competencias decisorias, que le permiten generar mayor eficiencia y eficacia en su gestión, impulsando y garantizando una educación pública bajo esquemas de calidad y equidad.

Para cumplir con sus responsabilidades, este órgano desconcentrado cuenta con ocho Direcciones Generales, en las que se llevan a cabo las funciones sustantivas y adjetivas relacionadas con la prestación del servicio educativo descrito. Tal prestación supone un ejercicio de constante retroalimentación que le permita cumplir con su encomienda de la mejor manera y conocer el comportamiento de las distintas variables que intervienen en el proceso. Uno de los elementos en los que descansa fundamentalmente este esfuerzo tendiente a eficientar los servicios educativos, es sin duda el de *la evaluación*, entendida como la herramienta que permite detectar áreas de oportunidad y corregir posibles desviaciones en tiempo y forma.

En tal contexto y en la búsqueda por contar con un medio que contribuyera a la evaluación de su desempeño, la AFSEDF diseñó e implementó en el año 2003, el Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos (SIEPPE), concebido como un instrumento que evalúa la gestión institucional y en particular, la planeación y la ejecución de los procesos y proyectos de tal naturaleza. Sin embargo, fue hasta el año 2007 cuando se dio inicio a los trabajos de modificación al sistema, con el propósito de dictaminar la eficacia y suficiencia con que se ejecutan dichos procesos y proyectos a partir de indicadores precisos y confiables, es decir, cuando ya se cuenta con un sistema con visión integral, que permita adicionalmente valorar su congruencia y contribución a las disposiciones normativas vigentes, entre las que destacan el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, el

¹ Fuente: Elaboración con datos de la Estadística Educativa de Inicio de Cursos 2010-2011, AFSEDF y datos del Censo Nacional de Población y Vivienda 2010.

Programa Institucional de Mediano Plazo de la AFSEDF 2007-2012 y la Alianza por la Calidad de la Educación.

Tal sistema proporciona información trimestral para el análisis y el proceso de toma de decisiones con respecto a la gestión de la AFSEDF, permitiendo detectar áreas de oportunidad y corregir problemas a tiempo. En el cuarto trimestre y cierre de cada ejercicio, el SIEPPE genera información relevante para la planeación de la estructura programática presupuestal del siguiente año.

De todo esto se desprende la importancia de *la evaluación* como elemento que contribuye al cumplimiento de la Misión que tiene encomendada la AFSEDF y de manera más específica, la relevancia de una herramienta como el SIEPPE, en un proceso de mejora continua de la gestión. De estas consideraciones se derivó precisamente, la definición del tema y objeto de estudio de la presente investigación, cuyos objetivos son los siguientes:

- Conocer y analizar la importancia de la implementación del Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos en la Administración Federal de Servicios Educativos en el D.F.
- Proponer alternativas de mejora para el desarrollo y seguimiento de los procesos y proyectos educativos de la Administración Federal de Servicios Educativos en el D.F., con la finalidad de responder a las necesidades de información útil para la toma de decisiones.
- Contribuir al mejoramiento en la prestación de los servicios educativos de nivel básico, mediante el desarrollo de nuevas aplicaciones en el sistema que permitan eficientar el seguimiento de los procesos y proyectos de las áreas que conforman la Administración Federal de Servicios Educativos en el D.F.
- Propiciar las condiciones para que el sistema sea reconocido como el instrumento de gestión institucional del órgano desconcentrado, capaz de atender las solicitudes de información que requieren, tanto las áreas administrativas internas como aquellas externas al sector educativo.

La importancia de esta tesina radica en reconocer y reposicionar el papel del Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos (SIEPPE), como un instrumento que *evalúa la gestión institucional*, específicamente la planeación y la ejecución de los procesos y proyectos educativos que se desarrollan en la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF) y cuya utilización en el proceso de toma de decisiones, servirá para mejorar la calidad en la prestación de los servicios educativos que tiene encomendada.

El propósito fundamental del sistema es el de dictaminar la eficacia con que se ejecutan dichos procesos y proyectos y valorar su contribución, tanto a los objetivos sectoriales alineados a los del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 como a los cuatro grandes ejes estratégicos de la política educativa, definidos en el Programa Institucional de Mediano Plazo de la AFSEDF 2007-2012, como son: *Calidad de la educación, Igualdad de oportunidades, Innovación educativa y la Escuela en el centro*; además de observar de forma general la evolución del ejercicio presupuestal y vincularla con la eficacia en la ejecución programática.

Para su desarrollo y el logro de los objetivos planteados, la investigación se dividió en los siguientes capítulos:

I. Sustento Histórico y Teórico-Conceptual

En este apartado se presenta una breve semblanza sobre el desarrollo de la educación en México, desde su origen hasta nuestros días, incluyéndose además, la definición de aquellos elementos conceptuales que sirvieron de soporte a la investigación.

II. La evaluación en el sector educativo, un caso específico: La Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF)

A la luz de un concepto central de la tesina como es el de la evaluación, se hace un recorrido institucional hasta llegar a lo que hoy es la AFSEDF, órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública que crea y desarrolla una valiosa herramienta para tal finalidad, como lo es el SIEPPE.

III. El Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos (SIEPPE)

En este capítulo se hace una explicación detallada del SIEPPE, de sus características y las partes que lo integran, así como de sus alcances y limitaciones, incorporando también un

análisis del mismo, mediante el uso de un esquema FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Finalmente, se incluye el apartado de *Conclusiones* derivadas de la investigación, así como las *Fuentes de consulta* utilizadas para su desarrollo.

I. SUSTENTO HISTÓRICO Y TEÓRICO-CONCEPTUAL

1.1 La educación en México

La educación es un motor que tiene un doble propósito: el desarrollo de cada individuo en lo personal y el de la sociedad en su conjunto. Aunque existen diversos espacios educativos, es claro que el entorno familiar y la escuela son los dos ámbitos con experiencias formativas esenciales por excelencia. La educación escolar es el medio de acceso a la cultura, a la formación cívica, al conocimiento, a la oportunidad de aprender a aprender.

La escolaridad básica es un derecho fundamental de todos los mexicanos, consagrado en nuestra Constitución Política, primordialmente en su Artículo Tercero y regulado por los artículos 2, 3, 4, 32 y 66 de la Ley General de Educación. En este sentido, tanto los padres o tutores como el Estado, están obligados a salvaguardar el ejercicio de este derecho.

Dada su importancia, el Estado² mexicano consiguió universalizar la educación obligatoria que se centraba, tanto en la cobertura de la prestación del servicio educativo como en lograr el acceso de todos los escolares a la educación primaria. Ello tenía fundamento en la Constitución de 1917, documento que en la tercera de las *Garantías Individuales* menciona que la educación primaria se impartirá gratuitamente en los establecimientos oficiales. Fue hasta el año de 1993, cuando quedó establecido en el Artículo Tercero Constitucional que la educación es un derecho de todos y se promulgó la obligatoriedad de la educación secundaria. Posteriormente, en el año 2002, la educación preescolar se declaró obligatoria para los niños de tres a cinco años.

Por otra parte, la Ley General de Educación en su artículo 32, refiere que las autoridades educativas tomarán las medidas necesarias que permitan el ejercicio pleno del derecho a la educación de cada individuo, una mayor equidad educativa, así como el logro de la efectiva igualdad de oportunidades de acceso y permanencia a los servicios educativos.

² El Estado es el ente dinámico que ejerce su poder legítimo y soberano sobre un pueblo en una circunscripción geográfica determinada, éste se adapta y renueva de forma paralela al responder a las demandas y retos sociales con apego a las disposiciones normativas de carácter obligatorio, para enfrentar los problemas sociales y políticos en un entorno de transición, con el objeto de proveer a su pueblo de un bienestar común. En la medida que emergen nuevos movimientos sociales, el Estado tiende a transformarse y adoptar nuevos paradigmas para obtener resultados productivos y de bienestar social, mejorando las condiciones y las expectativas de una nación. Versión propia.

Bajo esta nueva concepción de la educación básica, el nivel preescolar lo deben cursar los niños entre los tres y los cinco años de edad; consta de tres grados y su objetivo es estimular el desarrollo emocional, intelectual y motriz de los niños y niñas. Por lo que respecta a la educación primaria, ésta se cursa en seis años, estableciéndose como edad normativa para ello el periodo de los seis a los 11 años de edad; su principal objetivo es desarrollar las competencias necesarias para que los estudiantes tengan una formación personal, social, científica, cívica y artística. Finalmente, la educación secundaria se imparte en tres años y el periodo para cursarla es de 12 a 14 años de edad; su objetivo es adquirir conocimientos, el desarrollo de habilidades y la construcción de valores y actitudes.

En respuesta a las circunstancias existentes durante el siglo XX y lo que va del presente siglo, nuestro país ha venido construyendo un sistema educativo de grandes proporciones, cuyo papel, alcances y contenido, intenta alinear a los nuevos retos y desafíos que la sociedad actual le plantea.

1.2 Etapas de la educación en México

La educación en México se divide en dos grandes momentos históricos; el primero se enmarca en el periodo postrevolucionario, mientras que el segundo coincide con la etapa de descentralización del Sistema Educativo Nacional (SEN).

El primer momento inicia a partir de 1917 y tiene como gran referente a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, documento rector que considera a la educación como una garantía individual, estableciendo un tipo de enseñanza libre, laica y obligatoria. La Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes, que abarcaba al Distrito Federal y a los territorios federales y tenía por objeto cumplir con la democratización de la administración educativa y con los postulados del Artículo Tercero Constitucional, es desaparecida en ese mismo año. Fue entonces que se dio inicio al proyecto de crear una Secretaría de Educación Pública Federal, para lo cual era necesario llevar a cabo una reforma constitucional; sin embargo, no fue sino hasta el gobierno del Presidente Álvaro Obregón, el 3 de octubre de 1921, que se crea la Secretaría de Educación Pública (SEP), asumiendo su titularidad el licenciado José Vasconcelos Calderón. La naciente Secretaría tuvo como función principal la expansión de los servicios educativos a nivel nacional y es a través de ella que el gobierno

federal absorbió, en ese primer momento, a las escuelas municipales y posteriormente a las estatales, toda vez que hasta los años treinta los estados sólo operaban las escuelas urbanas.

En el periodo comprendido entre 1920 y 1940, la expansión y diversificación educativa se daban en el nivel de primaria y en la educación superior. En ese entonces, los maestros jugaron un papel importante en la consolidación del proyecto educativo. En 1938 se dio inicio a la construcción de un sindicato único con el objeto de aglutinar a las distintas organizaciones de trabajadores; como resultado de este proceso, en 1949 se crea el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE)³.

De 1959 a 1970, se efectuaron dos importantes acciones tendientes a fortalecer la política educativa del país; la primera de ellas fue la creación de la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos y la segunda fue la de priorizar la cobertura en el sistema educativo. Adicionalmente, en 1959 se desarrolló el Plan de Once Años a fin de resolver el problema de la educación primaria y en la década de los sesenta, se cancelaron las escuelas normales rurales que daban servicio de internado y se crearon los Centros Regionales de Educación Normal (CREM), con un esquema similar al de las actuales escuelas normales encargadas de la formación de los maestros.

Durante el periodo de 1973 a 1978, la SEP se reestructuró con base en la Ley Federal de Educación, permitiéndole fortalecer las áreas administrativas en los estados y ejercer el control de los servicios de educación preescolar, primaria, secundaria y de formación de docentes. Al mismo tiempo, se reorganizó el trabajo a nivel federal en el ámbito de la planeación y la programación de los servicios, incorporando el uso de métodos y tecnologías formales para recolectar información.

En los años ochenta se comenzó a visualizar a la educación desde un contexto de calidad y equidad; sin embargo los resultados obtenidos no fueron los más alentadores, dado que se demostró que la sola apertura de escuelas y la habilitación de profesores, eran medidas insuficientes para el entorno de esos tiempos. En 1983 se decretó la Ley de Planeación y con

³ Es el sindicato mexicano que reúne a los maestros dependientes de la SEP. Es el sindicato magisterial más grande de América Latina.

base en ello el Ejecutivo Federal elaboró el Plan Nacional de Desarrollo (PND), acompañado por Programas Sectoriales que incluían líneas de acción y objetivos. Desde entonces, estos programas han formado parte del Sistema Educativo Nacional.

A principios de los noventa se efectuó la descentralización del Sistema Educativo Nacional, ésta se comenzó a gestar en un contexto de reformas del Estado, debido a los cambios económicos, sociales y políticos experimentados en el país, los cuales desembocaron en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), mismo que fue aprobado por el gobierno federal, el SNTE y los gobiernos de los estados. A través de dicho acuerdo, se transfirió a los gobiernos estatales la operación de los servicios federales de la educación básica: preescolar, primaria y secundaria, así como la de docentes en formación inicial y en servicio.

La SEP se reservó las facultades normativas que aseguran la uniformidad de estos servicios en todo el país, garantizando el carácter nacional de la Institución. El SNTE, por su lado, conservó la titularidad de la representación y la relación laboral con la SEP. El “Acuerdo de las tres erres”, como se le conoció, estableció tres grandes líneas de acción: Reorganización del Sistema Educativo Nacional, Reformulación de contenidos y materiales educativos y Revaloración de la función magisterial.

Las implicaciones jurídicas impactaron al Artículo Tercero Constitucional, estableciendo como educación básica los niveles de preescolar, primaria y secundaria, lo que aumentó la responsabilidad de la federación y de los estados encargados de la prestación del servicio. Tuvieron que pasar veinte años para que el Congreso de la Unión abrogara la Ley Federal de Educación publicada en 1973 y promulgara la Ley General de Educación, publicada en el Diario Oficial de la Federación en julio de 1993.

Dentro de las principales disposiciones normativas, destacan la distribución de la responsabilidad social educativa en los tres órdenes de gobierno, el fortalecimiento del papel del Ejecutivo Federal en el campo de las decisiones sustantivas: las facultades normativas, de financiamiento, de evaluación y de administración del personal, para la dirección y la

conducción del Sistema Educativo Nacional y la oficialización de los acuerdos de descentralización de gestión, excluyendo al Distrito Federal.

Además, se promovieron nuevos esquemas de redistribución del recurso federal y la asignación de montos, dando paso a que los estados elaboraran y presentaran su Plan Estatal de Desarrollo, por lo que en ese mismo año, se implementaron nuevos planes y programas de estudio de primaria y secundaria. Asimismo, se asignaron y transfirieron más recursos a las entidades con mayor rezago educativo, mediante el diseño y la operación de programas especiales denominados “*Programas Compensatorios*” a cargo del Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE).

Para el año 2000, se tuvo la necesidad de contar con espacios institucionales de coordinación entre el gobierno federal y los estados, lo que hizo que en el año 2002, apareciera el *Compromiso Social por la Calidad de la Educación* y la creación del Instituto Nacional para la Evaluación Educativa (INEE) ⁴, además para el 2004 se creó el Consejo Nacional de Autoridades Educativas (CONAEDU), como órgano colegiado que determina los principales lineamientos para la implementación de las políticas educativas nacionales. En el año 2005, se crea el Consejo de Especialistas para la Educación como instancia de asesoría en materia de planeación y diseño de política educativa y se da una participación más plural a las Comisiones de Educación del Senado y de la Cámara de Diputados y a las organizaciones sociales como observadores de acciones educativas. En este periodo y al amparo de un programa de compactación de estructuras, la SEP se reorganiza en tres subsecretarías: educación básica, educación media superior y educación superior; adicionalmente se desconcentraron los servicios educativos para el Distrito Federal⁵; y se redistribuyeron áreas y funciones.

En el año 2002 se hizo una reforma al Artículo Tercero Constitucional, que volvió obligatoria la educación preescolar, poniendo en marcha en 2004 el nuevo Programa de Educación

⁴ El INEE se crea en el mes de agosto de 2002 por Decreto Presidencial. El decreto de creación establece que el Instituto es un organismo público descentralizado, de carácter técnico, con personalidad jurídica y patrimonio propio, y que le corresponde, entre otras de sus múltiples actividades, colaborar con la Secretaría de Educación Pública en las evaluaciones de educación básica y media superior. Véase Decreto por el que se crea el INEE, SEP, D.O.F., 8 de agosto de 2002.

⁵ El Órgano Desconcentrado de la SEP que se crea en el año 2005 fue denominado *Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal*. Al hablar de “entidades federativas”, se incluye al D.F. y son 32, y cuando se habla de “estados” se excluye al D.F., por ser sede de los poderes federales, y centro político y económico de México.

correspondiente a dicho nivel educativo. Finalmente, en el año 2007 se da a conocer el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, así como el Programa Sectorial de Educación (PROSEDU), mientras que en el 2008 el Gobierno Federal y el SNTE suscriben la Alianza por la Calidad de la Educación⁶, con la finalidad de impulsar una transformación de la calidad educativa a través de los siguientes diez procesos: 1) Infraestructura y equipamiento; 2) Tecnologías de la información y la comunicación; 3) Gestión y participación social (Dando impulso a los Consejos de Participación Social para fortalecer a la escuela y colocarla en el centro del Sistema Educativo Nacional); 4) Ingreso y promoción de los docentes; 5) Profesionalización de los docentes; 6) Incentivos y estímulos a los docentes; 7) Salud, alimentación y nutrición; 8) Condiciones sociales para mejorar el acceso, la permanencia y el egreso oportuno; 9) Reforma curricular; y 10) Evaluación promoviendo la consolidación de un Sistema Nacional de Evaluación Educativa (SNEE). En el año 2009 se puso en marcha el actual Plan y Programas de Estudio de la educación primaria.

Es así como surgen los principales retos del Sistema Educativo Nacional durante la administración del Presidente Felipe Calderón Hinojosa, como fueron:

1. Elevar el grado promedio de escolaridad.
2. Ubicar a la escuela como escenario principal en la ejecución de políticas públicas.
3. Buscar una relación simétrica entre el gobierno federal y estatal, en el diseño y la implementación de políticas y programas educativos, al igual que en la rendición de cuentas y la transparencia, así como lograr una vinculación entre los actores que participan en la educación.
4. Posicionar a la figura docente, así como la formación de funcionarios con compromiso social para atender las necesidades educativas.
5. Promover y respaldar la especialización de los docentes.

⁶ La Alianza por la Calidad de la Educación se enmarcó en la estrategia de la Política Social *Vivir Mejor*, puesta en marcha el 28 de abril de 2008 por el Presidente Felipe Calderón Hinojosa, quien convocó a la unidad y al trabajo conjunto de todos los mexicanos para construir una política educativa de calidad a largo plazo, al margen de diferencias, coyunturas y ciclos de gobierno y que permitiera elevar el nivel de vida de los ciudadanos. La Alianza por la Calidad de la Educación la suscribieron el gobierno federal, a través de la Secretaría de Educación Pública y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, quienes consideraban impostergable impulsar una transformación por la calidad en el Sistema Educativo Nacional. La Alianza recogía los reclamos, inquietudes y anhelos de la población, al tiempo de ser un llamado a la participación social para impulsar juntos el cambio educativo que el país ha requerido.

Con el objeto de darle un mayor sustento teórico a esta tesina y lograr una mejor comprensión del objeto de estudio, a continuación se describen algunos conceptos de gran importancia para su desarrollo, tales como: planeación estratégica, planeación educativa, gestión institucional, evaluación educativa e indicadores.

1.3 Planeación estratégica

El término de planeación estratégica es acuñado a principios de la década de los años setenta en los Estados Unidos de Norte América, para hacer referencia a las técnicas de planeación de productos y mercados en las empresas privadas. La planeación estratégica circunscribe el propósito esencial de la organización, esto es, la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y las metas que han de alcanzarse, los instrumentos o políticas para lograrlos y, finalmente, la manera de cómo dar seguimiento y verificar los resultados deseados por la organización.

Para Quiroga Leos, la planeación estratégica constituye “un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos y metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y con ello obtener los fines buscados por la organización. La planeación estratégica supone una reflexión mental que permite diseñar estrategias para la organización en situación de competencia y de adaptación a su medio”.⁷

La planeación es la respuesta a necesidades concretas, tales como: toma de decisiones, solución de problemas y el pronóstico de tendencias y sucesos. El término estrategia se refiere a la definición de objetivos a largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones elementales y al conjunto de medios o políticas para llevar a cabo las acciones necesarias que den cumplimiento a las metas programadas.

Así pues, la planeación estratégica es una herramienta que permite identificar las oportunidades y los riesgos en una organización, mediante la formulación de un plan de trabajo con acciones y compromisos estratégicos definidos, que contribuyen a mejorar su entorno y al cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas.

⁷ Quiroga Leos Gustavo, Organización y Métodos en la Administración Pública, México, Editorial Trillas, 1988, pág. 132.

Manes, define a la planeación estratégica dentro del ámbito educativo, como “el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y las debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad educativa, para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan, se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones”.⁸

La planeación estratégica en el campo educativo, ayuda a los actores a orientar sus esfuerzos para definir la realidad del medio interno y externo donde se desenvuelven, al responder a interrogantes para analizar la situación, tales como: ¿Quiénes son?, ¿Qué capacidad tienen y qué pueden hacer?, ¿Qué problemas están tratando?, ¿Qué influencia quieren causar?, ¿Qué asuntos críticos tienen que responder?, ¿Dónde deben situar los recursos y cuáles son las prioridades?; estas son algunas de las inquietudes que deben plantearse en la fase inicial del proceso de planeación estratégica. La respuesta a estas interrogantes da como resultado el que se tenga claro hacia donde se deben guiar los esfuerzos para tener una educación con calidad, para entonces, formar ciudadanos íntegros, participativos, innovadores, emprendedores, que se conduzcan con valores y capaces de enfrentar los desafíos y retos que su entorno social demanda.

1.4 Planeación educativa

Es a partir de los años setenta que, en México el gobierno federal reconoce la imperiosa necesidad de mejorar la calidad de la educación, así como la formación inicial y continua del magisterio con acciones de cambio educacional. El Plan Nacional de Desarrollo constituyó, desde ese momento hasta nuestros días, el marco normativo en el que se precisaron los objetivos, las líneas de acción, las prioridades y las políticas que regirían las acciones de cada sector.

Es sobre la base del Plan Nacional de Desarrollo, que se encuentra sustentada la planeación en el ámbito educativo, fundamentalmente, en el Artículo 12, fracción XI de la Ley General de Educación, donde se señala que es atribución de la autoridad educativa federal llevar a cabo

⁸ Manes J., Gestión Estratégica para Instituciones Educativas, Buenos Aires, Cuadernos Granica, 1999, pág. 20.

ejercicios de planeación y programación del sistema educativo nacional, evaluar a éste y establecer los lineamientos generales de la evaluación para que las autoridades educativas estatales puedan realizarla.

Covarrubias Moreno, refiere que la “planeación educativa es un proceso en el que una gran variedad de actores con diversidad de perspectivas resultan implicados, lo cual se traduce en importantes factores que deben ser considerados en el análisis, generación, implantación, ajuste y rediseño de la política educativa. (...) la planeación remite a la necesidad de generar y poner en práctica mecanismos de concertación que aseguren la participación de los distintos actores, en la determinación de las políticas de mediano y largo plazos”.⁹

La planeación educativa, es un término muy ambiguo que se puede analizar desde distintas vertientes. En las instituciones educativas, la planeación es entendida como un proceso mediante el cual se analizan, diseñan e instrumentan actividades y acciones para lograr los objetivos deseados en el ámbito pedagógico. En este proceso convergen elementos como el diagnóstico, la organización, la dirección, el seguimiento y el control de las actividades planificadas, mismos que contribuyen al éxito educativo, pues permiten al docente responder interrogantes relacionadas con su actuación en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, lo que contribuye a evitar improvisaciones o duplicidades en las actividades pedagógicas dentro y fuera del aula. La falta de planeación en las instituciones educativas limita, empobrece y genera inseguridad en dichos procesos; por tanto, planear implica asumir compromisos y responsabilidades, mostrar una actitud de cambio, implementar nuevas métodos, realizar investigaciones y analizar el entorno educativo, así como aprovechar los recursos.

En el ámbito nacional, la planeación educativa adquiere un papel fundamental e indispensable, pues es el instrumento que utilizan las autoridades educativas estatales y la autoridad central, para elaborar el diagnóstico del sistema educativo tomando en cuenta los principales indicadores y su comportamiento nacional e internacional, auxiliándolas también para analizar las condiciones sociales, culturales, políticas y económicas, así como a los distintos niveles de la estructura educativa, además de buscar la participación de la

⁹ Covarrubias Moreno Oscar M., *Federalismo y Reforma del Sistema Educativo Nacional*, México, INAP, A.C., Año 2000, pág. 196.

comunidad educativa, a fin de lograr la articulación y el desarrollo de una política educativa que alcance al sistema educativo nacional.

1.5 Gestión institucional

El concepto de gestión es comúnmente utilizado en el sector privado y se refiere a la gerencia. La gestión institucional es el instrumento que se refiere a la ejecución y el seguimiento de las líneas de acción, las políticas, la normatividad y los recursos necesarios para la consecución de los objetivos planteados por una institución.

La gestión institucional implica un fuerte compromiso con la misión, visión y valores por parte de los actores que participan en los procesos, al aplicar nuevos mecanismos y técnicas para el desarrollo de las acciones y el logro de los objetivos de forma eficaz. En México, este concepto tomó mayor fuerza durante la administración del Presidente Vicente Fox Quezada, al implementar en la Administración Pública Federal, el Modelo de Calidad Intragob, el cual incluía los criterios de Gestión y Mejora de Procesos, así como los de la certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad, entre otros.

La gestión institucional es un proceso que contribuye a direccionar o redireccionar los proyectos y acciones relacionadas entre sí, que emprende un equipo directivo poniendo en práctica los mecanismos y herramientas necesarios con el fin de lograr los objetivos planteados; en este marco el hacer se relaciona con el pensar, el rediseñar y el evaluar.

Por lo tanto, la gestión institucional como instrumento vale en la medida en que responde a fines claros asumidos como meta. La gestión institucional orientada a resultados educativos, es una línea de acción que tiene como objetivo promover el desarrollo de una institución escolar que evalúa su gestión y se compromete con el logro de resultados de calidad, considerando la cultura evaluativa como un instrumento clave en el desarrollo institucional.

1.6 Evaluación educativa

En los últimos años, la evaluación es considerada como el instrumento de control que permite medir, verificar, valorar u observar de forma cualitativa y cuantitativa los datos obtenidos en las distintas políticas públicas o en los distintos ámbitos y niveles. Evaluar es

contar con un indicador que permita a los agentes involucrados en un determinado sector, tener elementos de conformidad con los resultados obtenidos y las carencias detectadas para la toma de decisiones y los compromisos que se van a asumir, con el fin de mejorar la calidad de un servicio o producto. El término evaluación, es hoy en día parte esencial del discurso político en un contexto dinámico al comparar las viejas y nuevas prácticas.

En la década de los noventa, evaluar era emitir un juicio de valor sobre el objeto, conductas o planes para obtener información con respecto a un proceso en específico. Durante esta década, el interés en el ámbito educativo no sólo se centró en evaluar el acceso a la educación, en la cobertura y oferta educativa, sino también en la calidad de los servicios brindados.

Evaluar, no depende sólo de una variable sino de los distintos elementos que interactúan en un sector determinado. Evaluar, no es sólo medir una realidad, sino también juzgarla de acuerdo con criterios relevantes. Hoy en día, en el ámbito educativo se evalúan aspectos del sistema no sólo para obtener información sobre el desempeño de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, sino también de la labor docente; sin embargo, se deberían abarcar todos los aspectos significativos del sistema educativo como: la gestión y administración; las políticas y programas; los recursos y la eficiencia; la capacitación de los maestros; el acceso y permanencia de los alumnos; los aprendizajes y las habilidades adquiridas, es decir, el sistema educativo en su conjunto. Evaluar la calidad de éste último, se ha convertido en uno de los desafíos más importantes del proyecto nacional que se debe afrontar en las próximas décadas.

“La evaluación implica determinar objetivos concretos a evaluar, diseñar e implementar los instrumentos de medición, reunir la información, procesarla, interpretarla generando información para la toma de decisiones. La evaluación permite contrastar la realidad educativa con los objetivos generales propuestos, realizar un seguimiento de las políticas implementadas para conocer la situación actual y generar información para futuras decisiones”.¹⁰

¹⁰ Perrone Graciela y Propper Flavia, Diccionario de Educación, Alfagrama Ediciones, 2007, pág. 185-186.

La evaluación ha adquirido gran relevancia en el contexto pedagógico, pues brinda a los distintos actores de la comunidad educativa un mejor conocimiento sobre las políticas, los objetivos y las acciones instrumentadas en el sector; influye de manera directa en su capacidad de innovación al dar a conocer los logros alcanzados y sus condiciones de realización, e incita a realizar de forma profunda una revisión y comparación de los mecanismos empleados a la luz de los resultados obtenidos. Por ello, Covarrubias Moreno hace referencia a que cada vez será más complicado elaborar programas, si no son considerados los resultados de evaluaciones anteriores.

Son múltiples los tipos de evaluación en el sistema educativo, dependiendo del ámbito y nivel de competencia; por una parte se observa la evaluación a nivel micro; ésta se refiere fundamentalmente a los centros escolares y de manera específica a los procesos de enseñanza y de aprendizaje que se desarrollan en el aula; la evaluación para la promoción y certificación de los alumnos durante los distintos grados y ciclos escolares; la evaluación de los docentes; la evaluación de los programas educativos y la evaluación de los centros educativos encaminada a su organización y funcionamiento, entre otras. Por otra parte, está la evaluación a nivel macro, la cual corresponde al sistema educativo y se da en dos vertientes: la primera corresponde a la evaluación del sistema educativo de cada entidad federativa, y la segunda al sistema educativo nacional en su conjunto. El objetivo común de ambos niveles es obtener indicadores generales sobre el funcionamiento y desarrollo de los sistemas educativos estatal y nacional.

“Evaluar la calidad del Sistema Educativo Nacional es elaborar juicios de valor y de mérito sobre el alcance de los objetivos y fines de la educación, así como sobre las capacidades del sistema educativo para alcanzar esas metas. El objeto de la evaluación es apoyar la rendición de cuentas, la planeación y la toma de decisiones para mejorar la educación”.¹¹

Cabe mencionar que una de las responsabilidades de la SEP, es establecer un modelo que sirva como marco de referencia para las distintas evaluaciones realizadas por las autoridades educativas, así como llevar a cabo una evaluación general del sistema educativo nacional. La Ley General de Educación, en sus artículos 12 y 29, atribuye a la autoridad central (SEP), la

¹¹ Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), Panorama Educativo de México 2009, Educación Básica, pág. 21.

facultad de evaluar de forma sistemática y permanente al sistema educativo nacional, así como el establecimiento de lineamientos generales para las evaluaciones que realicen las autoridades educativas locales. Los resultados que arrojen las evaluaciones, de acuerdo con la Ley, serán tomados como base para que las autoridades educativas instrumenten las medidas necesarias de acuerdo con su ámbito de competencia.

La evaluación educativa debe llevarse a cabo en un ambiente de colaboración y coordinación. El éxito de la evaluación del sistema educativo nacional y de los sistemas educativos locales, dependerá de la actitud de corresponsabilidad que asuman las autoridades en sus distintos ámbitos de competencia. La voluntad, el diálogo, los acuerdos y la cooperación, son elementos fundamentales para el desarrollo de las acciones de evaluación. Así pues, la tarea que ella presupone, es proporcionar información objetiva, confiable y de calidad, tanto horizontal como vertical dentro del sistema, para el análisis y la toma de decisiones en cada ámbito y en cada momento, con el objeto de mejorar la calidad del sistema educativo.

La evaluación, no debe recurrir exclusivamente a un solo tipo de metodología, dado que la complejidad de los aspectos a evaluar requiere de múltiples aproximaciones. Una buena evaluación del sistema educativo debería recurrir, tanto a enfoques “macro” como “micro”, tanto a estrategias “cuantitativas” como “cualitativas”, tanto a acercamientos censales como muestrales.

La definición propuesta busca abarcar diversos objetivos de la evaluación: formulación de diagnósticos; diseño de políticas y programas; asignación de recursos; rendición de cuentas por parte de las autoridades y los actores educativos; retroalimentación de escuelas, maestros y alumnos; decisiones sobre aprobación o desaprobación, entre otros.

1.7 Indicadores de gestión y de resultados

La definición de un indicador responde a un contexto determinado, éste se da en función de la experiencia, las expectativas y las necesidades de una organización, una institución, un equipo de trabajo o una persona. Existen diversos tipos de indicadores, para lo cual es necesario realizar un ejercicio de construcción o formulación de los mismos, éstos se pueden

definir de dos formas: utilizando una metodología, o bien, de forma intuitiva lo que implica tener una gran experiencia en el trabajo con indicadores y conocer muy bien el tema a evaluar.

Un indicador es un dato cualitativo o cuantitativo que, a partir de las variables que lo componen, permite verificar el comportamiento de un fenómeno, elemento, sujeto u objeto a evaluar. En el contexto de la administración pública, el indicador es el parámetro que utilizan las instituciones y dependencias gubernamentales para medir el desempeño de las actividades y los programas que dan cumplimiento a los objetivos institucionales establecidos.

De acuerdo con las líneas que ha marcado el Sistema de Evaluación de la Política Educativa (SEPE) para la construcción de indicadores, éstos deben seguir cuatro criterios generales: la pertinencia, la sensibilidad, la relevancia y la viabilidad. Se entiende por *pertinencia*, la capacidad que se tiene para medir efectivamente el referente empírico del concepto de interés, es decir, medir la correspondencia que guardan los objetivos institucionales con las necesidades educativas. La *sensibilidad*, es entendida como la capacidad de registrar fluctuaciones significativas en el fenómeno medido. La *relevancia* de un indicador, se refiere a la capacidad para proveer información sobre los problemas sustantivos y para una toma de decisiones, que sea congruente con los objetivos. Por último, la *viabilidad* hace referencia a la posibilidad de contar con información precisa y oportuna para la construcción del indicador, lo que implica tener presente dificultades de localización y acceso, así como los costos implicados en su obtención.

Uno de los grandes retos para el INEE en la construcción de un sistema de indicadores, radica en las características de la información que en muchos de los casos se convierten en una limitante, por lo que es necesario establecer ciertos atributos que den certeza, como la calidad de la información, la disponibilidad, la confiabilidad, la cobertura, el nivel de desagregación y la periodicidad con la que se generan, todo esto con el objeto de evitar limitaciones en la validez y confianza en los indicadores construidos.

Derivado de la experiencia, el INEE ha definido al indicador como “una representación numérica del estado en el cual se encuentra un constructo educativo que guarda una asociación positiva (o negativa) a su mejoría. Para la elaboración del juicio de valor, acerca del alcance de la situación planeada que guarda el constructo de referencia, se requiere un valor de referencia que denominan *parámetro de evaluación*. (...) los parámetros o referentes de evaluación para los indicadores son de naturaleza absoluta o relativa”.¹²

Si bien los indicadores se determinan de acuerdo con el entorno y la situación que se quiere evaluar, para el caso del SIEPPE el tipo de indicadores que se definieron en su estructura fueron de gestión y de resultados. Por lo que toca a los indicadores de gestión, éstos permiten conocer la situación que guardan las acciones relacionadas con las actividades transversales de una política pública, de una línea de acción o de un proceso en específico, como es el caso de la planeación y evaluación, los sistemas de información, los aspectos jurídicos y de participación social, las actividades de administración de recursos, los procesos de innovación y calidad, y los servicios de apoyo, entre otros. En el caso de los indicadores de resultados, éstos proporcionan información acerca del cumplimiento del objetivo o meta y están estrechamente vinculados con los tiempos y las fechas establecidas. Para efectos del SIEPPE, el indicador es un dato que mide el cumplimiento de los objetivos propuestos y es el instrumento que permite formular, dar seguimiento y evaluar el desarrollo de los procesos, proyectos y actividades educativas.

En el caso del SIEPPE, el indicador se definió como la “herramienta para la formulación, seguimiento y evaluación del desarrollo de un proceso, proyecto o actividad. Corresponde a un dato que mide el cumplimiento de los objetivos propuestos”.¹³

¹² Panorama Educativo de México 2009, Educación Básica, Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), pág. 23.

¹³ Ver “Instrucciones para elaborar el Anteproyecto del Programa Anual 2009 a través del SIEPPE”.

II. LA EVALUACIÓN EN EL SECTOR EDUCATIVO. UN CASO ESPECÍFICO: LA ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL DISTRITO FEDERAL (AFSEDF)

2.3. *La federalización educativa*

Hablar de globalización en términos sociales, implica pensar en una serie de transformaciones y acontecimientos comunes en las naciones inmersas en esta dinámica internacional. Es precisamente en un contexto de esta naturaleza, como en los años noventa las reformas descentralizadoras en el sector educativo se fortalecen, ante la necesidad de superar los obstáculos e ineficiencias del centralismo y de los excesos burocráticos, dando como resultado un mayor bienestar social, una mejora en la calidad de la educación y una nueva participación social.

El proceso de descentralización educativa adoptó diferentes formas, debido a los diversos entornos sociales y a los distintos niveles de desarrollo, existiendo casos en los que el proceso se dio en condiciones forzadas. En nuestro país, los primeros planteamientos para la descentralización del sector educativo se formularon como un proyecto de desconcentración de la educación básica y normal; dichos planteamientos empezaron a gestarse en 1958 bajo el liderazgo de Jaime Torres Bodet; así también durante el periodo de 1969-1970 con Agustín Yáñez Delgadillo y más tarde en 1978 con Fernando Solana Morales, todos ellos titulares de la SEP en esos años; sin embargo, en ninguno de los tres períodos se pudo concretar el proyecto a causa de la oposición sindical y de una serie de factores políticos, económicos y administrativos de aquel entonces.

En los años ochenta, este cambio empezó a hacerse realidad el 1 de diciembre de 1982, en su discurso de toma de posesión, el Presidente Miguel de la Madrid señaló: "(...) he decidido promover la transferencia a los gobiernos locales de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal que la federación imparte en todo el país, así como los recursos financieros correspondientes. (...) La federación conservará las funciones rectoras y de evaluación, que ejercerá a través de la Secretaría de Educación Pública".¹⁴ Sin embargo, lo que parecía una política radical y una táctica distinta de transferir la responsabilidad absoluta de la educación básica y normal federal a los gobiernos locales, no se pudo concretar.

¹⁴http://www.biblioteca.tv/artman2/publish/1982_73/Discurso_de_Toma_de_Posesión_de_Miguel_de_la_Madrid69.shtm / Consultado el 13 de abril de 2011.

Fue hasta el gobierno del Presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), cuando la voluntad política y la convergencia de otros factores dieron paso a la transferencia de los servicios educativos a los estados, considerando una base jurídica más firme como era lo dispuesto en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEBN), suscrito por el gobierno federal, los gobiernos de cada una de las entidades federativas y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), el 18 de mayo de 1992. Aunque este fue un hecho de gran relevancia, es con la firma de los convenios entre el gobierno federal y los gobiernos de los estados, cuando realmente da inició el proceso de federalización educativa.

“El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica recoge el compromiso del gobierno federal, de los gobiernos estatales de la República y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, de unirse en un gran esfuerzo que extienda la cobertura de los servicios educativos y eleve la calidad de la educación a través de una estrategia que atiende a la herencia educativa del México del siglo veinte, que pondera con realismo los retos actuales de la educación, que compromete recursos presupuestales crecientes para la educación pública, y que se propone la reorganización del sistema educativo, la reformulación de los contenidos y materiales educativos, y la revaloración de la función magisterial”.¹⁵

Esta reorganización significó la transferencia del gobierno federal a los gobiernos locales, en un solo acto de aproximadamente 700 mil empleados (docentes y administrativos), alrededor de 100 mil bienes inmuebles y 22 millones de bienes muebles, así como 1.8 millones de alumnos de preescolar, 9.2 millones de primaria y 2.4 millones de secundaria; sin embargo, los recursos financieros para la prestación de los servicios educativos en las entidades federativas, seguirían siendo transferidos a los estados por el gobierno federal, situación que prevalece hasta el día de hoy a través de diversos mecanismos.

La reforma al Artículo Tercero Constitucional y la promulgación de una nueva Ley General de Educación en julio de 1993, coadyuvaron a reforzar las bases jurídicas de la federalización

¹⁵ Decreto para la celebración de convenios en el marco del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, D.O.F., 18 de mayo de 1992.

educativa que se derivaron de la firma del ANMEBN. “De este modo, la federalización educativa quedaba con una base jurídica mucho más firme en sus dos principales frentes: en el de la descentralización quedaba la prestación directa de los servicios de educación básica y normal como una facultad exclusiva de los estados y municipios; y en el de la integración, el gobierno federal consolidaba sus facultades exclusivas en los aspectos normativos del sistema educativo nacional”.¹⁶

Sin embargo, “la transferencia referida no implica de modo alguno la desatención de la educación pública por parte del gobierno federal. El Ejecutivo Federal vigilará en toda la República el cumplimiento del Artículo Tercero Constitucional, así como de la Ley Federal de Educación y sus disposiciones reglamentarias; asegurará el carácter nacional de la educación y, en general, ejercerá las demás atribuciones que le confieren los ordenamientos aplicables. Es importante destacar que el carácter nacional de la educación se asegura principalmente a través de una normatividad que sea observada y aplicada de manera efectiva en todo el territorio nacional.

En tal virtud, el Ejecutivo Federal promoverá y programará la extensión y las modalidades del sistema educativo nacional, formulará para toda la República los planes y programas para la educación preescolar, primaria, secundaria y normal, autorizará el uso de material educativo para los niveles de educación citados, mantendrá actualizados y elaborará los libros de texto gratuitos para la educación primaria, propiciará el desarrollo educativo armónico entre las entidades federativas, concertará con éstas las acciones necesarias para reducir y superar disparidades y dará atención prioritaria a aquellas regiones con importantes rezagos educativos, establecerá procedimientos de evaluación del sistema educativo nacional, promoverá los servicios educativos que faciliten a los educadores su formación y constante perfeccionamiento, fomentará permanentemente la investigación que permita la innovación educativa”.¹⁷

El proceso de descentralización educativa en México ha significado uno de los mayores y más importantes logros para el gobierno federal, en el marco de la federalización de la

¹⁶ Arnaut Alberto, La federalización de la educación básica y normal (1978-1994), Biblioteca para la actualización del maestro, pág. 259.

¹⁷ Ídem.

administración pública, sobre todo por la magnitud del proceso que implicó el traspaso cuantioso de los planteles escolares con todos sus elementos de carácter técnico y administrativo, derechos y obligaciones, recursos humanos y bienes muebles e inmuebles, con los que la SEP venía prestando los servicios de educación preescolar, primaria y secundaria, incluyendo la educación normal, indígena y especial en todo el país.

El Distrito Federal es la única entidad federativa en la cual el proceso de descentralización no se ha podido realizar; actualmente, los servicios educativos en la capital del país son proporcionados por la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal. Debido a la magnitud y complejidad de esta ciudad, es necesario que la transferencia de los servicios de educación básica al gobierno local se realice de manera gradual, lo que implica la formalización de una serie de acuerdos básicos y negociaciones entre el gobierno federal, el Gobierno del Distrito Federal y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, que garanticen un proceso ordenado y transparente que contribuya a lograr una educación de calidad con equidad.

La culminación de este proceso permitirá sentar las bases para un proyecto educativo de largo plazo, acorde con las necesidades de la población del Distrito Federal, poniendo la administración al servicio de la escuela y propiciando la corresponsabilidad de la comunidad educativa.

2.2 La Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF)

2.2.1. Antecedentes de su creación

La importancia que nuestro país ha dado a la educación, está reflejada desde el texto del Artículo Tercero Constitucional, que establece como obligación del Estado el promover una educación laica, gratuita y participativa, orientada a la formación de ciudadanos libres, responsables, creativos y respetuosos de la diversidad cultural. Una educación que impulse el progreso digno de la persona, que pueda desarrollar sus potencialidades y capacidades, y que le permita reconocer y defender sus derechos y cumplir con sus responsabilidades.

A lo largo del tiempo se ha ido construyendo, con bases sólidas, un sistema educativo en el que hoy se forma la tercera parte de la población total del país, que por su propia composición y dinámica, enfrenta día con día los grandes retos que plantea la globalización y nuestra inserción en la sociedad del conocimiento.

Desde su creación en 1921, la Secretaría de Educación Pública (SEP) es la dependencia del gobierno federal encargada de crear las condiciones que permitan asegurar el acceso de la población mexicana a una educación pública, laica y gratuita, en el nivel y modalidad educativos que requiera y en la localidad donde la demande, generando la infraestructura necesaria en materia de políticas, servicios y estructuras organizacionales que, luego de décadas de esfuerzo, ha permitido construir una educación pública de alcance nacional.

El contexto prevaleciente en nuestro país a principios de los años noventa, en materia de política educativa, hizo necesario dar inicio a trabajos de reestructuración y reorganización de los servicios educativos, con el objeto de dar respuesta a las demandas sociales que se planteaban en ese momento. Por ello, la SEP se reestructuró el 21 de julio de 1992, con base en los lineamientos establecidos por el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal y de conformidad con el Acuerdo 161, que a la letra señala: “Se delega en el Coordinador General de Educación Básica y en el Coordinador General de Servicios Educativos para el Distrito Federal, las facultades previstas en el artículo sexto del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública”.¹⁸

¹⁸ Acuerdo por el que se delegan en el Coordinador General de Educación Básica y en el Coordinador General de Servicios Educativos para el Distrito Federal, D.O.F., 21 de julio de 1992.

A fin de propiciar mejores condiciones en el marco del federalismo educativo, la unidad responsable encargada de administrar los servicios de educación básica y normal en el D.F., sufrió una serie de modificaciones en su estructura orgánica-funcional a lo largo de los años. El 26 de marzo de 1994, se publicaron en el Diario Oficial de la Federación las modificaciones al Reglamento Interior de la SEP, en el que se describe el cambio de denominación de la Coordinación General de Servicios Educativos para el Distrito Federal, por el de Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, confiriéndole entre otras atribuciones, la dirección y coordinación de la planeación, programación y operación de los servicios de educación inicial, básica, especial y física, así como la formación inicial y actualización de docentes y la administración del personal que atiende los servicios educativos en el Distrito Federal.

Más tarde y con el objeto de enfrentar de mejor manera los retos de la educación pública del Siglo XXI, la SEP realizó, de nueva cuenta, una trascendente reestructuración con la finalidad de atender oportunamente las demandas y necesidades educativas en la capital del país. El 21 de enero de 2005, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto Presidencial mediante el cual se crea la AFSEDF, como un órgano administrativo desconcentrado de la SEP, con autonomía técnica y de gestión, cuyo objetivo central es la prestación de los servicios de educación inicial, básica (preescolar, primaria y secundaria, incluyendo la indígena) y especial, así como la educación normal y demás para la formación de maestros de educación básica en el Distrito Federal.

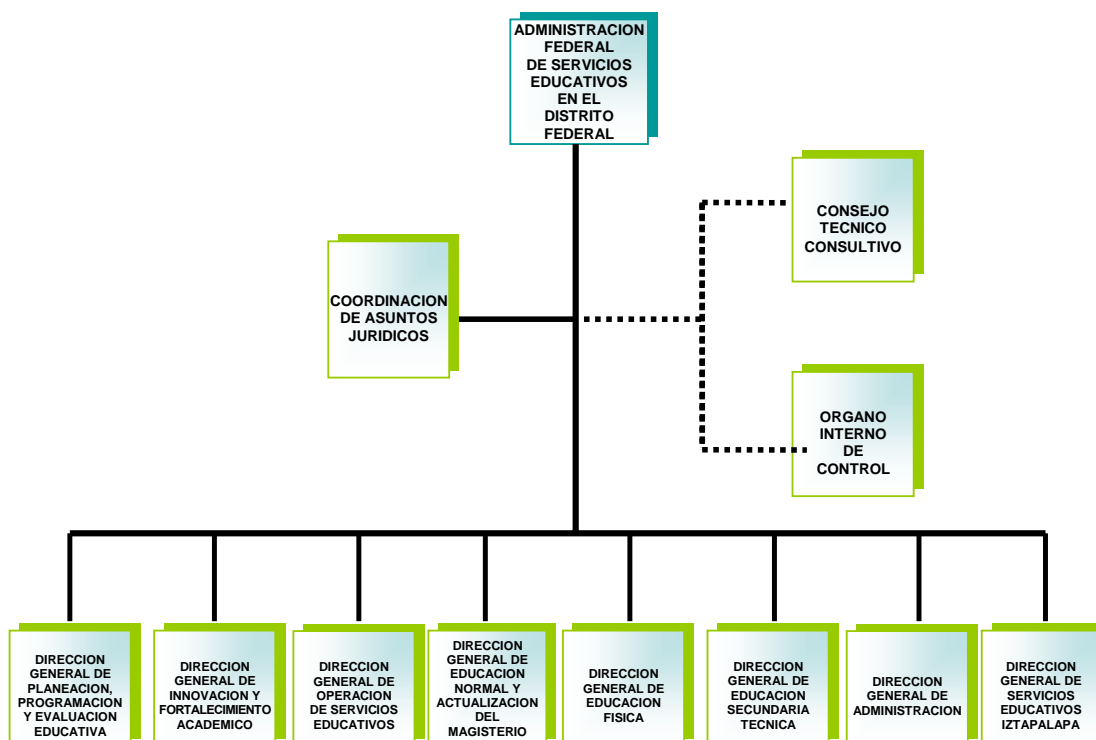
Este órgano desconcentrado sustituyó a la anterior Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, asumiendo sus funciones y otras que, en su ámbito geográfico de competencia, desempeñaban diversas unidades administrativas centrales de la SEP. Con esta medida, se daba cumplimiento al Programa Nacional de Educación 2001-2006 en el sentido de mejorar la gestión a través de una reestructuración interna, al mismo tiempo que se atendía uno de los objetivos institucionales plasmados en el Programa de Servicios Educativos para el Distrito Federal 2001-2006, que es el de ofrecer servicios educativos de calidad y equidad en un esquema de desconcentración.

El 23 de agosto de 2005, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Manual General de Organización de la AFSEDF, el cual incluye su estructura orgánica, las atribuciones y funciones de las unidades administrativas que la conforman, con el objeto de que los servidores públicos adscritos a este órgano desconcentrado las realicen de manera eficiente y eficaz, facilitando así los sistemas de trabajo establecidos en materia educativa. Así pues, la AFSEDF presta los servicios educativos enunciados con anterioridad en escuelas con sostenimiento público, además de que supervisa el funcionamiento de las escuelas privadas. “Cuenta con facultades específicas y competencias decisorias que le permiten generar mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios en la entidad, impulsando y garantizando una educación pública laica, gratuita y obligatoria, con calidad y equidad”.¹⁹

Dadas las características geográficas y poblacionales de la Ciudad de México, fue necesario definir una estructura que atendiera con mayor pertinencia la demanda educativa. La estructura orgánica de la AFSEDF se constituyó por las siguientes unidades administrativas: Consejo Técnico Consultivo (CTC), Coordinación de Asuntos Jurídicos (CAJ), Órgano Interno de Control (OIC), Dirección General de Planeación, Programación y Evaluación Educativa (DGPPEE), Dirección General de Innovación y Fortalecimiento Académico (DGIFA), Dirección General de Operación de Servicios Educativos (DGOSE), Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio (DGENAM), Dirección General de Educación Física (DGEF), Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST), Dirección General de Administración (DGA) y la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI).

¹⁹ <http://www.sepdf.gob.mx/> Consultado el 18 de abril de 2011.

Organigrama de la AFSEDF



2.2.2. Misión, Visión, Objetivos y Funciones

En el contexto de la política educativa, la AFSEDF establece una clara congruencia con las disposiciones normativas derivadas del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, del Programa Sectorial de Educación 2007-2012 y de la Alianza por la Calidad de la Educación, al alinear su misión, visión y objetivos en su Programa Institucional de Mediano Plazo 2007-2012.

Misión

“Propiciar una mejora continua de los procesos de enseñanza y de aprendizaje en todos los niveles y modalidades de educación inicial, básica –incluyendo la indígena–, especial y normal en el Distrito Federal, así como la profesionalización del magisterio para garantizar un aprendizaje significativo en los educandos”.²⁰

²⁰ Programa Institucional de Mediano Plazo de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal 2007-2012.

El principio sobre el cual se sustenta la misión de la AFSEDF, es el de mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje mediante la implementación de nuevos planes y programas de estudio, mejores modelos de gestión escolar e institucional, así como el reforzamiento del proceso de profesionalización del magisterio, con el objeto de elevar sustancialmente la calidad de la educación.

Visión

“En el 2012 la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal ofrecerá servicios educativos de calidad, que comprendan el desarrollo de habilidades, competencias y valores hacia una educación integral de los alumnos, para mejorar su calidad de vida y les permita ser competitivos en el marco nacional e internacional”.²¹

La visión de la AFSEDF, se centra en poder ofrecer a los educandos en el corto plazo, una educación integral de calidad que les permita desarrollar sus competencias y habilidades, así como la adquisición de nuevos conocimientos que les posibiliten el acceso a mejores oportunidades educativas y a una mejor calidad de vida en un mundo tan competitivo.

Objetivos

Objetivo general

“Prestar los servicios de educación inicial, básica -en todas sus modalidades, incluyendo la indígena-, y especial, así como la normal y demás para la formación de maestros de educación básica en el Distrito Federal, en un marco de mejoramiento permanente de la calidad y equidad de la educación, en beneficio de los habitantes del Distrito Federal”.²²

²¹ Ídem.

²² Manual General de Organización de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, D.O.F., 23 de agosto de 2005.

Objetivos específicos

- *“Evaluación:* Promover la evaluación del logro educativo y el uso de sus resultados para elevar la calidad de la educación básica y la rendición de cuentas.
- *Equidad e igualdad de oportunidades:* Brindar una educación de calidad y equidad a grupos vulnerables, que permita reducir las desigualdades y fomentar una cultura de inclusión y de atención a la diversidad.
- *Tecnologías de la Información y Comunicación, TIC’s:* Fortalecer los procesos de enseñanza y de aprendizaje mediante la incorporación de las Tecnologías de Información y la Comunicación en los procesos administrativos para apoyar y hacer más ágil el trabajo de las escuelas.
- *Profesionalización y capacitación:* Fortalecer el desarrollo profesional y la formación continua para docentes, directivos, supervisores y asesores técnico-pedagógicos que logren impactar en la mejora de los resultados educativos de los centros escolares.
- *Gestión escolar:* Impulsar una gestión escolar e institucional eficiente y de participación corresponsable de los centros escolares que permita fortalecer las prácticas pedagógicas.
- *Participación social:* Consolidar los mecanismos de participación social como el vínculo escuela-comunidad que favorece la formación integral de los alumnos.
- *Infraestructura y equipamiento:* Mejorar las condiciones de aprendizaje de los escolares mediante la rehabilitación de la infraestructura, mobiliario y equipo de los centros escolares, a fin de garantizar un ambiente escolar digno y libre de riesgos.
- *Educación integral:* Desarrollar competencias en los estudiantes, que equilibren la formación en valores y la adquisición de conocimientos para una vida saludable, así como fortalecer la convivencia democrática e intercultural”.²³

Los objetivos antes señalados, buscan fomentar y fortalecer elementos fundamentales para el desarrollo integral de los educandos, a saber: reducir las desigualdades y promover la tolerancia y el respeto a los que son diferentes a nosotros; generar mejores condiciones materiales y de capacitación en beneficio de los procesos de enseñanza y de aprendizaje; mostrar a la educación como un proceso de corresponsabilidad entre los distintos actores de la comunidad educativa, y desarrollar futuros ciudadanos con equilibrio entre sus capacidades y sus valores, como herramientas de gran utilidad para la vida.

²³ Programa Institucional de Mediano Plazo de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal 2007-2012.

Funciones

Las funciones que a continuación se mencionan, describen a grandes rasgos lo que la AFSEDF debe realizar para llevar a buen término, en apego a las disposiciones normativas vigentes, la operación de los servicios que proporciona y la instrumentación eficiente de los planes y programas educativos, así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, para cumplir con los objetivos y metas establecidos en su ámbito de competencia.

1. “Dirigir y coordinar los servicios de educación inicial, básica -en todas sus modalidades, incluyendo la indígena- y especial, así como la educación normal y demás para la formación de maestros de educación básica en el Distrito Federal.
2. Dirigir y vigilar la aplicación de los planes y programas de estudio en la prestación de los servicios mencionados en la función que antecede, emitidos por la Secretaría de Educación Pública, en apego a lo dispuesto en la Ley General de Educación.
3. Formular y someter a la autorización de las instancias competentes de la Secretaría de Educación Pública, propuestas de contenidos regionales que contribuyan a que los educandos adquieran un mejor conocimiento de su entorno.
4. Dirigir y coordinar el uso del material educativo en los servicios de su responsabilidad, en apego a los lineamientos generales establecidos por la Secretaría de Educación Pública.
5. Participar en el Sistema Nacional de Formación, Actualización, Capacitación y Superación Profesional para maestros de educación básica.
6. Dirigir y promover el desarrollo de programas para impulsar la calidad y equidad, así como para la innovación de la educación inicial, básica -en todas sus modalidades, incluyendo la indígena, especial, la educación normal y demás para la formación de maestros de educación básica en el Distrito Federal.
7. Establecer los planes de corto, mediano y largo plazos para la operación y desarrollo de los servicios de educación inicial, básica -en todas sus modalidades, incluyendo la indígena- y especial, así como la educación normal y demás para la formación de maestros de educación básica en el Distrito Federal.
8. Proponer a la Secretaría de Educación Pública, los proyectos de programas y presupuestos anuales, así como las metas e indicadores para evaluar el funcionamiento del Órgano Desconcentrado.

9. Dirigir y coordinar el registro de las instituciones de educación inicial, básica -en todas sus modalidades, incluyendo la indígena- y especial, así como la educación normal y demás para la formación de maestros de educación básica en el Distrito Federal.
10. Proporcionar la información, datos y cooperación técnica que le soliciten otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como de los Gobiernos de los Estados y Municipios.
11. Organizar, controlar y evaluar el desarrollo de los servicios de educación inicial, básica - en todas sus modalidades, incluyendo la indígena- y especial, así como la educación normal y demás para la formación de maestros de educación básica en el Distrito Federal.
12. Fomentar relaciones en materia educativa con otros países y formular programas de cooperación internacional relacionados con el objeto de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, en coordinación con las unidades administrativas competentes de la Secretaría de Educación Pública.
13. Proporcionar la información definida como pública, así como aquella que sea requerida en el marco de la transparencia y acceso a la información, de conformidad con las disposiciones aplicables.
14. Administrar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos destinados a la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal para el cumplimiento de sus objetivos”.²⁴

2.2.3. La prestación del servicio educativo en el Distrito Federal

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2010, en la República Mexicana habitan 112'336,538 personas, de las cuales 7.89% radican en el Distrito Federal (8'873,117), siendo la segunda entidad con mayor población después del Estado de México, quien cuenta con el 13.51% del total de la población nacional.

La densidad de población en el Distrito Federal es la más alta del país, con 5,956.3 habitantes por km²; su tasa de crecimiento demográfico media anual del año 2000 al 2005

²⁴ Manual General de Organización de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, D.O.F., 23 de agosto de 2005.

fue del 0.2%, y de acuerdo con los indicadores demográficos en el año 2010 (Perspectiva Estadística del Distrito Federal, INEGI, junio 2010), su tasa de fecundidad es del 1.7% (hijos nacidos vivos por mujer al final de su vida reproductiva); su tasa de natalidad es de 14.6% (nacidos vivos por cada 1,000 habitantes, la más baja de todo el país); la esperanza de vida al nacer de su población es de 76.3 años y su tasa de mortalidad es de 5.8% (defunciones por cada 1,000 habitantes).

El Distrito Federal tiene una superficie de 1,486 km² (0.076% del territorio nacional) con colindancias al norte, oriente y poniente con el Estado de México (municipios de Chalco, Valle de Chalco, Solidaridad, la Paz, Netzahualcóyotl, Ecatepec, Coacalco, Tlalneplantla, Tultitlán, Naucalpan y Huixquilucan) y al sur con el Estado de Morelos (municipios de Tlalnepantla, Tepoztlán y Huitzilac). Se encuentra dividido en 16 delegaciones políticas, cuyo número de habitantes y población en edad escolar, se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 1

Delegación Política	Habitantes	Población en edad escolar 3 a 14 años
Iztapalapa	1'815,596	367,144
Gustavo A. Madero	1'184,099	210,558
Alvaro Obregón	729,193	133,931
Coyoacán	628,420	94,125
Tlalpan	651,839	120,397
Cuauhtémoc	539,104	79,718
Venustiano Carranza	430,122	71,751
Azcapotzalco	413,785	66,457
Xochimilco	418,022	82,457
Iztacalco	383,421	65,380
Benito Juárez	389,140	41,937
Miguel Hidalgo	372,050	51,976
Tláhuac	361,014	78,814

Delegación Política	Habitantes	Población en edad escolar 3 a 14 años
La Magdalena Contreras	239,595	47,230
Cuajimalpa de Morelos	187,206	38,052
Milpa Alta	130,511	30,221
Total	8'873,117	1'580,148

Fuente: Elaboración propia con datos estadísticos del Distrito Federal, INEGI, junio de 2010.

La población en el Distrito Federal, susceptible de ingresar a los niveles de educación básica (esto es que puede o no estar inscrita), entre los tres y catorce años de edad²⁵, asciende a 1'580,148 menores (de los cuales 802,142 son hombres y 778,006 mujeres), lo que representa el 17.8% de la población total en la entidad.

A nivel delegacional, el 33.8% de la población se concentra en las demarcaciones de Iztapalapa y Gustavo A. Madero, quienes conforman el 36.5% de la población susceptible de ingresar a educación básica, respecto de la población total en ambas delegaciones. Milpa Alta y Tláhuac son las jurisdicciones con la más alta proporción de demanda potencial de ingreso a educación básica con el 23.1% y 21.8% respectivamente. Por el contrario, la delegación Benito Juárez es la de menor proporción con 10.8% del total de su población.

En el Distrito Federal, la matrícula de educación básica de acuerdo con la Estadística Educativa de Inicio de Cursos 2010-2011, asciende a 1'372,922 alumnos, de los cuales el 15.9% corresponde al nivel de preescolar (218,890 alumnos); 55.6% al de primaria (763,237 escolares) y 28.5% al de secundaria (390,795 estudiantes). Para cubrir la demanda de los servicios educativos en el país, se cuenta también con la participación del sector privado, ocupando el Distrito Federal el primer lugar, en cuanto al número de escuelas particulares.

De acuerdo con los datos de escolaridad básica (matrícula) con que cuenta la AFSEDF sobre el inicio del ciclo escolar 2010-2011, y su correspondencia con la información del Censo de Población y Vivienda 2010 (susceptibles en el D.F. de ingresar a la educación básica de 3 a

²⁵ El rango de edades reglamentarias para el nivel de preescolar es de 3 a 5 años, para primaria es de 6 a 12 y para secundaria de 12 a 14 años.

14 años), se tiene una cobertura total de 108.3 %, debido a razones de colindancia con el Estado de México, tal y como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 2
Alumnos, Población y Cobertura de Educación Básica en el D.F.
CICLO ESCOLAR 2010-2011
ESCENARIO FINAL

Nivel Educativo	Global	Sostenimiento		
		Federal	Privado	Autónomo
Preescolar	308,045	218,890	88,789	366
Población	391,086			
Cobertura	78.8%	56.0%	22.7%	0.1%
Primaria	942,442	763,237	179,205	
Población	794,113			
Cobertura	118.7%	96.1%	22.6%	0.0%
Secundaria	461,252	390,795	68,544	1,913
Población	394,949			
Cobertura	116.8%	98.9%	17.4%	0.5%
Total	1,711,739	1,372,922	336,538	2,279
Población	1,580,148			
Cobertura 3-14	108.3%	86.9%	21.3%	0.1%

Fuente: Elaboración con datos de la Estadística Educativa de Inicio de Cursos 2010-2011, AFSEDF y datos del contexto escolar del Censo Nacional de Población y Vivienda 2010.

La atención a la demanda de educación básica en el Distrito Federal, de acuerdo con los datos de la Estadística Educativa de Inicio de Cursos 2010-2011 de la propia AFSEDF, se cubre a través de: 4,107 escuelas públicas (1,100 preescolares, 2,106 primarias y 901 secundarias); 46,326 grupos (7,869 en preescolar, 26,877 en primaria y 11,580 en secundaria); con el apoyo y colaboración de 1,156 directivos, 8,871 docentes y 5,632 administrativos en el nivel de preescolar; 2,000 directivos, 26,064 docentes y 15,498 administrativos en primaria; y 1,465 directivos, 26,364 docentes y 19,040 administrativos en secundaria. Estos servicios educativos se prestan a través de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos (en 15 delegaciones), de la Dirección General de Servicios Educativos en Iztapalapa (una delegación) y de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica.

III. EL SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACIÓN DE PROCESOS Y PROYECTOS EDUCATIVOS (SIEPPE)

3.1 La evaluación de los procesos y proyectos educativos en el Distrito Federal

Ante las demandas y requerimientos de la sociedad del conocimiento y de la globalización que imperan en nuestros días, el gobierno federal ha venido impulsando desde la última década, una reforma educativa profunda con un enfoque para el Siglo XXI; ello supone cambios fundamentales en los tipos, niveles y modalidades de educación y en la gestión escolar e institucional del sistema educativo nacional, involucrando a los tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal; a la comunidad educativa en general: (autoridades, maestros, alumnos y padres de familia); así como a los sectores: público, social y privado. Los aspectos que considera dicha reforma son, entre otros: el fortalecimiento de la federalización educativa; el financiamiento de la educación; los mecanismos de coordinación, de consulta y de participación de la sociedad; el marco jurídico; la *evaluación*²⁶; y la gestión integral del sistema educativo.

Una de las grandes líneas de acción plasmada en el Programa Nacional de Educación 2001-2006, se refiere al fortalecimiento de la cultura de la planeación y la evaluación de los programas y proyectos educativos, al señalar que “se diseñarán e instalarán sistemas innovadores de planeación y evaluación de los procesos, proyectos, programas y políticas que ejecuta la SEP a través de áreas centrales y los organismos paraestatales y se propondrá su aplicación en los proyectos que ejecutan las entidades federativas”.²⁷

Así pues, uno de los temas centrales y transversales del Programa Sectorial de Educación 2007-2012, es el relativo a la evaluación, al hacer énfasis en la importancia de diseñar, desarrollar, instrumentar y validar indicadores confiables sobre el desempeño del sistema educativo, integrando resultados de evaluaciones del aprendizaje, los recursos, procesos y el contexto social. “(...), promover la evaluación de todos los actores y procesos. Poniendo en marcha instrumentos innovadores cuyos resultados sirvan para diseñar e implementar

²⁶ La evaluación implica determinar objetivos concretos a evaluar, diseñar e implementar los instrumentos de medición, reunir la información, procesarla, interpretarla generando información para la toma de decisiones. Perrone Graciela y Propper Flavia, op. cit., pág. 185-186.

²⁷ Programa Nacional de Educación 2001-2006. Talleres de Offset Multicolor, S.A. de C.V., pág. 269.

acciones y programas eficaces que permitan, tanto reafirmar y extender los logros como corregir deficiencias y limitaciones. Evaluar para mejorar”.²⁸

Las autoridades educativas a nivel local y nacional han venido diseñando, desarrollando y aplicando de forma periódica, evaluaciones en diversos rubros del magisterio y de los alumnos de las escuelas de educación básica, utilizando pruebas estandarizadas para medir los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y por ende el aprovechamiento de los escolares, con el propósito fundamental de mejorar la calidad de la educación en nuestro país, entre dichas evaluaciones destacan:

ENLACE: La Secretaría de Educación Pública diseñó en 2006, la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares, con el propósito fundamental de informar a los padres de familia, a los docentes, a los directivos y a la sociedad en general, sobre el nivel de logro educativo obtenido por los alumnos de nuestro país. ENLACE considera el diseño y la aplicación de instrumentos estandarizados para evaluar el logro académico en dos asignaturas fijas (español y matemáticas) y en asignaturas que varían en cada edición anual, como ciencias naturales, geografía, formación cívica y ética e historia, entre otras. Los alumnos a evaluar son los que cursan el 3º, 4º, 5º y 6º grados de educación primaria y el 3er. grado de educación secundaria; a partir del año 2009 se incrementó la cobertura de la prueba, al incluir en la evaluación a los niveles de primero y segundo grado de secundaria. El examen se aplicaba en el mes de junio, en el período que se conoce como *la semana de la evaluación*; los días de su aplicación se determinaban de acuerdo con el calendario escolar vigente.

EXCALE: Los Exámenes para la Calidad y el Logro Educativo, se aplicaron por primera vez en el mes de junio del 2005; esta evaluación constituyó la nueva generación de pruebas nacionales elaboradas por el INEE, para evaluar el aprendizaje de los estudiantes del sistema educativo nacional. En dicho ejercicio se evaluaron las competencias en español y matemáticas, así como en expresión escrita de los alumnos de sexto de primaria y tercero de secundaria. Posteriormente, las pruebas se han venido aplicando a estudiantes de educación básica. Los grados a evaluar son los terminales de cada nivel escolar (3º de preescolar, 6º de primaria y 3º de secundaria), a partir del año 2006 se adicionó el 3º de primaria con el fin de

²⁸ Programa Sectorial de Educación 2007-2012. Talleres de la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos. Pág. 64.

considerar segmentos de tres años escolares. Las asignaturas a evaluar dependen del nivel escolar, para el caso de preescolar se evalúan las asignaturas de lenguaje, comunicación y pensamiento matemático; por lo que respecta a los niveles de primaria y secundaria, se consideran para el proceso las asignaturas de español, matemáticas, ciencias naturales y ciencias sociales. El plan de evaluación se basa en un programa cuatrienal, es decir, cada cuatro años se evalúa a un mismo grado.

PISA: Por sus siglas en inglés significa *Programme for International Student Assessment*. En México se le ha traducido como Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes. Este examen se aplicó por primera vez en el año 2000 y se ha venido aplicando cada tres años en el mes de mayo, como un estudio comparativo que evalúa los resultados de los sistemas educativos, el cual es coordinado por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). La prueba PISA, se ha focalizado en diversos tópicos de la siguiente manera: en el año 2000 en la competencia de la lectura; en el 2003 en matemáticas; en 2006 en el área de ciencias y para el año 2009 nuevamente en el tema de la lectura. El propósito central de PISA, es conocer el nivel de conocimientos y habilidades que han adquirido los estudiantes de 15 años en competencias como Ciencias, Matemáticas y Lectura, para medir su capacidad de extrapolar lo que han aprendido y aplicarlo en nuevos contextos, tanto del ámbito escolar como extraescolar. Lo anterior con el objeto de identificar si son capaces de analizar, razonar y comunicar sus ideas para afrontar los retos de la vida cotidiana en las sociedades modernas. Su aplicación puede variar de acuerdo al calendario escolar vigente y a las negociaciones con el SNTE.

IDANIS: El Instrumento de Diagnóstico de Alumnos de Nuevo Ingreso a Secundaria, mide las habilidades de los estudiantes de sexto grado de primaria para procesar información que se expresa por medio del lenguaje verbal o matemático a través de figuras, y que representa el tipo de información predominante en los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En esta evaluación participan los aspirantes a primer grado de educación secundaria y se aplica el primer viernes del mes de junio de cada ciclo escolar.

PRONAP: El Programa Nacional de Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio, mide los conocimientos y habilidades alcanzados por los docentes en relación con la metodología que se propone en los planes, programas de estudios y libros de texto vigentes. Los Cursos Nacionales de Actualización, se conciben como la estrategia a

través de la cual los docentes adquieren o consolidan sus competencias profesionales, así como el conocimiento y comprensión de los planes y programas de estudio. Los cursos se imparten anualmente en el mes de mayo y están dirigidos a maestros frente a grupo, en actividades directivas, de supervisión y de apoyo técnico-pedagógico.

Evaluación del Factor Preparación Profesional: Es una prueba que se aplica a los docentes de educación básica inscritos en el Programa de Carrera Magisterial, con el propósito de asignarles un puntaje para ingresar o promoverse en el mismo. Mide los conocimientos y habilidades alcanzados por los maestros en relación con: Contenidos Programáticos, Legislación Educativa y Normatividad General, Planes y Programas de Estudio Vigentes, Planeación y Evaluación Educativa y aspectos administrativos. La evaluación contribuye a elevar la calidad de la educación, reconociendo y estimulando la labor de los mejores profesores; asimismo, refuerza el interés por la actualización y superación permanente de los docentes y promueve el arraigo y la vocación magisterial. La fecha de aplicación de esta evaluación ha variado de conformidad con el calendario escolar.

Evaluación del Factor Aprovechamiento Escolar del Programa Nacional de Carrera Magisterial: Mide los conocimientos de los alumnos cuyos maestros, estando inscritos en el Programa Nacional de Carrera Magisterial, presentaron su evaluación del Factor Preparación Profesional. En las escuelas primarias son evaluados los estudiantes de 3º a 6º grados, mientras que en secundaria se evalúan los tres grados. En las primarias se aplica la evaluación a todos los alumnos del grado correspondiente, mientras que en las escuelas secundarias sólo se aplica como máximo a 36 alumnos. En secundaria las materias que son evaluadas son: español, matemáticas, inglés, física, química, biología, geografía, historia, formación cívica y ética e introducción a la física y a la química. La fecha de su aplicación varía de acuerdo con el calendario escolar.

Lo antes expuesto, nos permite concluir que la evaluación es hoy en día, uno de los elementos más importantes para lograr una mayor eficiencia en la prestación del servicio educativo, al ser no sólo una herramienta que contribuye a fortalecer los avances, identificar experiencias exitosas y detectar áreas de oportunidad, sino también a corregir con pertinencia, errores, carencias y desviaciones.

Consciente de la importancia de contar con un instrumento que evalúe la gestión institucional y en particular, la planeación y la ejecución de los procesos y proyectos educativos, la AFESDF diseñó y ha venido operando para ello el Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos (SIEPPE).

3.2 Antecedentes del SIEPPE

En el año 2001, la SEP realizó una serie de eventos de capacitación y formación dirigidos a los equipos técnicos de las unidades de planeación de las secretarías de educación estatales, con el objeto de mejorar algunas de las limitaciones que se observaron en los procesos y proyectos educativos de planeación y evaluación en las entidades federativas.

Como resultado de estas actividades, se detectó que la gestión educativa en los estados de la República, se realizaba sin ninguna homogeneidad a través de una excesiva cantidad de proyectos planeados y formulados con formatos y metodologías distintas, y que éstos, en algunos casos, carecían de una clara orientación que les permitiera incidir positivamente en la mejora de la calidad de la educación.

Además, se descubrió que con frecuencia, los proyectos y procesos desarrollados en una misma entidad no tenían vinculación entre sí, e incluso, presentaban superposiciones, duplicidades y vacíos que pulverizaban los esfuerzos y limitaban los alcances propuestos en la política educativa. El diagnóstico reveló también, una marcada ausencia de mecanismos de evaluación que permitieran valorar la gestión institucional, los resultados y el impacto de los proyectos educativos.

El Acuerdo con la UNESCO

Ante el panorama referido, la SEP como instancia normativa y ordenadora del quehacer educativo nacional, se propuso abordar esta problemática detectada en el país, con el apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Esta agencia de la Naciones Unidas, se convirtió en el mejor de los aliados, al contar con una amplia experiencia de cooperación en materia de gestión y evaluación de políticas y proyectos sociales en América Latina; ejemplo de ello es que “ha colaborado con los gobiernos de Ecuador (1991), El Salvador (1993) y Venezuela (1993) en el diseño y el

desarrollo de evaluaciones de resultados e impactos de proyectos sociales. Contribuyó con el gobierno de Colombia (1995-1997) en el diseño y la puesta en marcha del Sistema de Evaluación de la Gestión Pública (SINERGIA) y tuvo un rol relevante en el diseño y desarrollo del Sistema de Información y Evaluación de Proyectos Sociales (SIEMPRO) del Ministerio de Desarrollo Social de República Argentina (1997-2000)".²⁹

En su *Metodología de Gestión Integral de Programas Sociales*³⁰, la UNESCO define la gestión de un programa social como “un proceso permanente e integral que comprende la planificación, la ejecución y la evaluación de las acciones de ese programa, destinadas a generar resultados eficaces, eficientes y de calidad que transformen las condiciones de vida de la población beneficiaria”.³¹ Con esta premisa, la UNESCO propone el desarrollo y aplicación de un sistema integral de gestión de los proyectos sociales en el que se aborden, tanto los aspectos de planeación como los de evaluación.

Con el objeto de dar a conocer este nuevo planteamiento, la SEP organizó talleres de capacitación dirigidos a los responsables de la planeación y la evaluación en las entidades federativas y fue en ese foro donde la entonces Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal (SSEDF), tuvo conocimiento de la propuesta de la UNESCO.

Considerando la contundencia del diagnóstico y la pertinencia del trabajo desarrollado por la UNESCO, la SSEDF, por conducto de la entonces Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto en el Distrito Federal, solicitó la asistencia técnica de la representación en México de dicho organismo internacional, con el objeto de diseñar y poner en marcha un sistema de gestión de los procesos y proyectos educativos desarrollados en la Subsecretaría, que contribuyera a planear, dar seguimiento y evaluar la gestión institucional, a partir de indicadores precisos y confiables, esto es, un sistema que tuviera una visión integral.

²⁹ SSEDF-UNESCO, Sistema Integral de Evaluación de los Proyectos y Procesos Educativos de la SSEDF, Informe final del Proyecto de Cooperación entre la SSEDF y la UNESCO, julio del 2003.

³⁰ SIEMPRO-UNESCO, Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados. Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales. Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales de la Secretaría de Desarrollo Social de la República Argentina (SIEMPRO) y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, abril de 1999.

³¹ *Ibíd*em, pág. 10.

En el año 2002, se firmó un primer Acuerdo de Cooperación con la UNESCO para la construcción del SIEPPE, mismo que se dio a conocer en el año 2003. Por su desarrollo y características, el SIEPPE fue considerado como un sistema piloto al que con el paso del tiempo, se le han realizado mejoras sustanciales que derivan en versiones cada vez más completas.

Primera fase del Acuerdo de Cooperación

La primera fase de colaboración con la UNESCO, tuvo lugar entre febrero de 2002 y junio de 2003. Como primer punto, se realizó una depuración de los procesos y proyectos educativos, lo que permitió distinguir entre aquellos que realmente debían considerarse como tales y los que constituían sólo acciones.

Una vez identificados los procesos y proyectos, se realizó un análisis a fondo con el fin de alinearlos y determinar su contribución, de manera coherente, al logro de los ejes de acción de la política educativa plasmados en el Programa de Servicios Educativos para el Distrito Federal 2001-2006 (ver Cuadro 3). Posteriormente, se procedió a reformularlos en función de las categorías programáticas y a definir indicadores para realizar el seguimiento correspondiente. De forma paralela, se construía un sistema informático que permitiera un manejo ágil, eficiente y accesible de los procesos y proyectos, así como de sus indicadores, metas y resultados.

CUADRO 3

PROGRAMA DE SERVICIOS EDUCATIVOS PARA EL DISTRITO FEDERAL 2001-2006

En el año 2000 se realizó un diagnóstico de los servicios educativos del Distrito Federal, del cual se desprendieron algunos retos y oportunidades que llevaron a proyectar cuatro ejes de acción de la política educativa, sobre los cuales se sustenta el Programa de Servicios Educativos para el Distrito Federal 2001-2006.

Eje de acción 1: Cobertura con equidad.

Objetivos

- Asegurar la igualdad de acceso a la educación para todos los grupos poblacionales.
- Garantizar la permanencia de todos los educandos en el sistema educativo.
- Propiciar las condiciones para el éxito escolar.

Líneas de acción

- Rediseñar, articular y concretar los programas compensatorios.
- Replantear los lineamientos de operación del programa de becas.
- Desarrollar actividades interinstitucionales dirigidas a atender las necesidades de la población vulnerable. Compartir esfuerzos con el gobierno local y con las agencias gubernamentales responsables del desarrollo social, particularmente en las áreas de salud, nutrición y bienestar familiar.
- Elaborar diagnósticos de los grupos que integran la población vulnerable para diseñar políticas que correspondan a sus necesidades.

Eje de acción 2: Escuelas de Calidad.

Objetivos

- Proporcionar los elementos necesarios para que cada comunidad escolar construya, impulse y mejore su propio proyecto escolar.
- Fortalecer las competencias y habilidades profesionales de los maestros mediante acciones pertinentes de formación continua.
- Implantar una cultura de la evaluación.

Líneas de acción:

- Fortalecer y ampliar las funciones del director y de los profesores para fomentar el liderazgo y la capacidad de decisión.
- Reorientar las tareas de los equipos técnico-pedagógicos.
- Reducir las demandas de información a las escuelas y limitar las ceremonias.
- Construir modelos adecuados de organización y funcionamiento de las escuelas de tiempo completo y ampliar el número de planteles con este esquema.
- Crear un programa de incentivos para la innovación en el proyecto escolar.
- Mejorar la infraestructura y equipamiento escolar, incluidas las bibliotecas, para que éstas respondan a la diversidad de necesidades que tienen los centros escolares en el Distrito Federal.
- Revitalizar las escuelas normales a partir de proyectos académicos innovadores que fomenten el uso de nuevas tecnologías.
- Replantear la actualización del magisterio para hacerla pertinente y adecuada a las distintas necesidades formativas de los alumnos.
- Crear vínculos con instituciones de nivel superior para apoyar la formación de docentes de educación básica, así como la de formadores de maestros.
- Impulsar la evaluación formativa y sumativa de los alumnos.
- Fortalecer la evaluación de los docentes.
- Promover la evaluación de la gestión directiva.
- Fomentar la evaluación del centro escolar.
- Propiciar la participación de la comunidad en el proceso de evaluación.

Eje de acción 3: Participación y vinculación institucional.

Objetivos

- Alentar prácticas que fortalezcan los vínculos entre la escuela, los padres de familia y la sociedad.
- Ampliar las modalidades de participación de los padres de familia en la toma de decisiones sobre los asuntos que afectan la vida escolar.
- Complementar el financiamiento de la educación con aportaciones del sector privado.
- Fortalecer las actividades extraescolares.

Líneas de acción

- Adecuar las modalidades de participación de los padres de familia de tal forma que sean útiles para el buen funcionamiento de los centros escolares y viables para un entorno urbano de la complejidad del DF
- Fomentar la comunicación permanente entre padres y maestros, que permita a los padres brindar un mejor apoyo a sus hijos en las tareas escolares
- Promover convenios de colaboración con el sector privado y las organizaciones no gubernamentales.
- Impulsar convenios de colaboración con museos, instituciones artísticas, de educación superior y centros de investigación.

Eje de acción 4: Administración al servicio de la escuela.

Objetivos

- Orientar los procesos administrativos en función de los propósitos educativos.
- Planear adecuadamente los servicios educativos para una mejor asignación de recursos.
- Evaluar y difundir los resultados del desempeño administrativo.

Líneas de acción

- Orientar la administración al servicio de la escuela
- Establecer un diálogo ordenado y sustantivo escuela-autoridad.
- Ampliar la capacitación de autogestión de los centros escolares y asignar de manera eficiente los recursos materiales, humanos y financieros
- Distribuir racional y oportunamente la matrícula educativa, acompañándola de la asignación correspondiente de personal docente a los planteles.
- Mejorar la administración del personal y capacitar al mismo para ofrecer servicios de calidad y trato digno
- Crear un sistema integral de indicadores sobre cobertura, calidad y eficiencia de los servicios para la toma de decisiones que permita rendir cuentas a la sociedad de manera ordenada y sistemática.

Fuente: Programa Nacional de Educación 2001-2006.

Durante los primeros trabajos de depuración, se hablaba de 148 procesos y proyectos definidos en el Programa Operativo Anual (POA) de 2002, cifra que disminuyó a 43 registrados en el POA de 2003. Un dato relevante, es que antes de la gestión 2001-2006, se tenía un registro de más de 2,000 actividades o acciones que se desarrollaban en la Subsecretaría, lo que dificultaba su control.

En respuesta a lo anterior, fue necesario enmendar la metodología de planeación y formulación de proyectos sociales presentada por la UNESCO, a fin de adecuarla a las necesidades y particularidades del ámbito educativo en el Distrito Federal. La metodología fue transferida a las Direcciones Generales que integraban la Subsecretaría, en particular a las áreas de planeación, mediante reuniones y actividades de capacitación, mismas que resultaron de vital importancia para convocar y motivar la participación de todos los

servidores públicos involucrados, lo cual fue un factor determinante para el éxito del proyecto.

En paralelo, como ya se ha mencionado, se diseñaba y validaba un sistema informático denominado “*Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos (SIEPPE)*” para el manejo de la información, el cual permitió llevar a cabo, con base en las especificaciones metodológicas y en la información de la planeación y ejecución de cada proceso o proyecto, una evaluación del desempeño de la Subsecretaría de manera global, así como de cada Dirección General y de cada proceso o proyecto en lo particular, a partir de indicadores de seguimiento de actividades y resultados. Es así que en julio de 2003, el SIEPPE se puso en marcha con una planeación anual de 43 procesos y proyectos y 271 actividades.

Durante la operación del sistema, se dio un seguimiento periódico al avance de los procesos o proyectos en función de las metas programadas para cada uno de ellos, detectando así los casos en los cuales se subestimaban o sobreestimaban las metas, o bien, cuando los indicadores no proporcionaban información relevante. De este modo, el SIEPPE se constituyó en una herramienta útil para el análisis, tanto de la planeación como de la ejecución y seguimiento de los procesos y proyectos educativos para las diversas unidades administrativas de la entonces Subsecretaría.

Con el paso del tiempo, se detectaron algunas omisiones en el desarrollo del sistema, que era conveniente atender así como imprecisiones que se debían corregir, por lo que fue necesario articular el proceso de planeación programática con la parte presupuestal de cada proceso o proyecto educativo. Estos factores hicieron surgir la necesidad de continuar los trabajos con la asistencia técnica de la UNESCO, motivo por el cual se solicitó la extensión de la vigencia del Acuerdo de Cooperación para operar una segunda fase del SIEPPE.

Segunda fase del Acuerdo de Cooperación

La segunda fase se extendió hasta el mes de diciembre de 2004, entre la conclusión de la primera (denominada *fase piloto*) y el inicio de la segunda, el proyecto continuó operando con la asistencia técnica de la UNESCO.

Como resultado de los trabajos de cooperación de la primera fase, la SSEDf recibió por parte de la UNESCO el paquete informático *SIEPPE*, mismo que fue revisado por el Centro de Desarrollo Informático Arturo Rosenblueth (CDIAR), adscrito a la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto en el Distrito Federal. De dicha evaluación se determinó la conveniencia de desarrollar un nuevo software del SIEPPE, con base en el planteamiento general de la primera versión e incorporar modificaciones conceptuales e informáticas sustantivas, con el fin de obtener un sistema de fácil acceso y más amable.

La segunda versión se desarrolló empleando el mismo lenguaje utilizado por los sistemas informáticos que operan en la SSEDf. Con ello, se buscó garantizar una eventual comunicación entre éstos y, al mismo tiempo, facilitar los trabajos de modificación o ampliación de la plataforma informática del sistema, que seguramente se requerirían en un futuro. El cambio de lenguaje de programación permitió incorporar el SIEPPE a la intranet³² de la institución, y así operar el sistema en línea y en tiempo real, en beneficio del trabajo de los usuarios.

Si bien la UNESCO participó de forma activa en la definición conceptual del sistema, la corrección de errores, la incorporación de mejoras y el desarrollo informático, lo realizó la Dirección de Desarrollo de Sistemas adscrita al CDIAR, la cual se ha venido encargando de su mantenimiento y actualización desde entonces a la fecha.

Sin embargo, no fue sino hasta el 2004 cuando se comenzaron a emitir los reportes de resultados trimestrales por Unidad Responsable (UR), con observaciones específicas para cada proceso y actividad, promoviéndose su uso interno como un instrumento para el análisis y la detección de áreas de oportunidad. Con la implementación del SIEPPE, *la cultura de la evaluación* empezó a permear en las unidades administrativas de la SSEDf, generando así un ambiente de reflexión institucional.

³² La intranet es una aplicación en el portal Web de la AFSEDf, con acceso restringido a diversa información de la institución, a través del cual los usuarios autorizados acceden, tanto al SIEPPE como a otras aplicaciones desde su computadora personal.

La operación cotidiana del SIEPPE

A partir del 2004 y hasta la fecha, el SIEPPE ha venido operando a través de rutinas que se determinaron para su buen funcionamiento; en primer lugar, se establecen fechas precisas para que las Unidades Responsables (UR's) ingresen al sistema su planeación anual con las especificaciones programático-presupuestales definidas (proceso o proyecto, subproceso o subproyecto, actividad, indicador, metas y presupuesto), Posteriormente, se habilita el sistema de forma trimestral para que las áreas ingresen los resultados obtenidos al término de cada trimestre y, finalmente, se generan los informes de resultados trimestrales por Unidad Responsable, mismos que se envían a cada una de ellas para su análisis respectivo.

A partir de su creación en enero de 2005, y no obstante los diversos cambios sufridos en su estructura orgánico-funcional, el órgano desconcentrado ha mantenido e incluso transformado en algunos casos, distintos programas y proyectos con el propósito de mejorar permanentemente la calidad y equidad de la educación, en beneficio de su población objetivo.

El SIEPPE es un ejemplo de dicha permanencia, que ha venido experimentando una serie de modificaciones en su plataforma informática para atender las demandas de la política educativa. Como parte de su adecuación a los nuevos requerimientos, se realineó su estructura conceptual con las disposiciones normativas emanadas del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, del Programa Sectorial de Educación 2007-2012, de la Alianza por la Calidad de la Educación y del Programa Institucional de Mediano Plazo 2007-2012.

Es así que, en el mes de agosto de 2006, se informó por primera vez a las UR's del órgano desconcentrado que trabajarían en línea el Anteproyecto del Programa Operativo Anual (POA) 2007, a través del SIEPPE con lo cual se simplificó el procedimiento y se evitó la duplicidad de solicitudes de información por parte de otras áreas administrativas, al mismo tiempo que se optimizaron tiempos y recursos. En el mes de febrero del siguiente año, se habilitó el SIEPPE para que las UR's recuperaran la información que habían reportado anteriormente.

Ante esta situación, las UR's con apoyo del equipo coordinador del SIEPPE, realizaron un análisis exhaustivo para validar o replantear el contenido de su estructura programática presupuestal, dado que en ese momento era prioritario que las áreas establecieran una clara congruencia con las disposiciones normativas vigentes, para elaborar en tiempo y forma el Programa Anual de la AFSEDF y los Programas de Trabajo anuales de cada una de ellas que se desprenden del SIEPPE.

Como cualquier otro sistema, el SIEPPE es perfectible en su estructura programática presupuestal, así como en su plataforma informática; sin embargo, el hecho de que pueda seguir considerándose como un mecanismo útil para evaluar la gestión institucional, esto es, la operación de los procesos y proyectos educativos del órgano desconcentrado, dependerá del compromiso que asuman para alimentarlo con información real y confiable, tanto los titulares de las UR's como el personal que integra la información en cada área y el equipo coordinador del sistema. Es imperante que el equipo coordinador del SIEPPE continúe llevando a cabo reuniones de trabajo con el propósito de analizar, de manera conjunta, las actualizaciones o mejoras susceptibles de efectuar al sistema, a fin de plantear y construir nuevos escenarios para que éste no se descontextualice de la política educativa.

A la fecha, el SIEPPE funciona apegado a las disposiciones normativas vigentes, al mismo tiempo que contribuye a satisfacer demandas de información internas y externas a la institución. Por ejemplo: aporta información a las auditorías que realiza el Órgano Interno de Control; reporta a la Secretaría de la Función Pública las metas institucionales, colectivas e individuales en el marco del Servicio Profesional de Carrera; aporta información para conformar el Programa Anual de la AFSEDF, así como la Matriz del Marco Lógico; reporta los compromisos de acciones a desarrollar en materia de Austeridad, Mejora y Modernización de la Gestión Pública del órgano desconcentrado; reporta los informes trimestrales de Acciones Desarrolladas en cumplimiento a las disposiciones señaladas en el artículo 16 del PEF-2008, el Decreto que Establece las Medidas de Austeridad y Disciplina del Gasto de la Administración Pública Federal (APF) y los Lineamientos Específicos para la Aplicación y Seguimiento de las Medidas de Austeridad y Disciplina del Gasto de la APF; y finalmente, aporta información para la elaboración de los informes que se presentan ante la Comisión Interna de Administración (CIDA) del órgano desconcentrado.

3.3 Estructura del SIEPPE

3.3.1 Definición

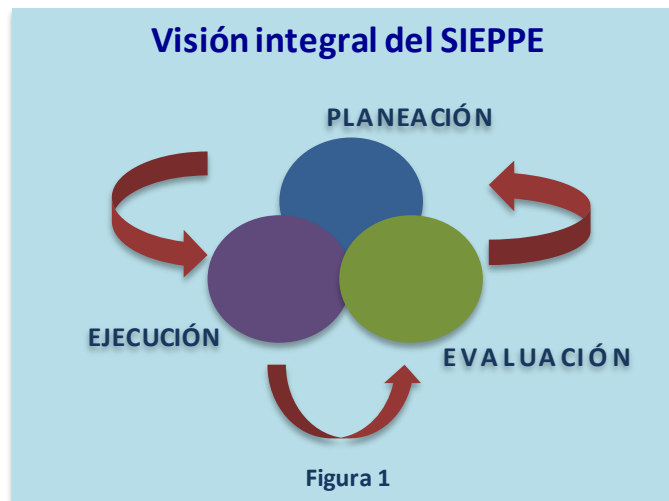
El Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos (SIEPPE), es un instrumento que permite evaluar la gestión institucional, en particular, la planeación y la ejecución de los procesos y proyectos educativos que se desarrollan en la AFSEDF.

Su propósito es dictaminar la eficacia con que se ejecutan dichos procesos y proyectos, así como valorar su contribución a los cuatro grandes ejes estratégicos de la política educativa definidos por la AFSEDF: *Calidad de la educación, Igualdad de oportunidades, Innovación educativa y la Escuela en el centro*. Además, el sistema permite observar la evolución del ejercicio presupuestal y vincularla con la eficacia en la ejecución programática.

3.3.2 Estructura conceptual

La base conceptual del SIEPPE está definida por un procedimiento lógico que ordena la programación y facilita el seguimiento de la gestión institucional, de modo que permite evaluar el desempeño en relación con lo programado. El sistema se encuentra apoyado en una plataforma informática que permite un oportuno almacenamiento y tratamiento de la información, optimizando tiempos y recursos; esto hace que su consulta se dé de forma fácil y práctica para los usuarios. Como se ha mencionado, el SIEPPE se localiza actualmente en la intranet de la AFSEDF y es posible tener acceso mediante una clave que sólo se asigna a los usuarios autorizados de las áreas que conforman la institución.

El sistema está sustentado conceptualmente en una visión integral, pues considera aspectos como la planeación, la ejecución y la evaluación, elementos que se retroalimentan continuamente entre sí, es decir, la planeación define la forma de cómo se ejecutan los procesos y una vez que ello ocurre, el análisis de los resultados determina los aspectos que se deberán considerar al planear. (Ver Figura 1)



Para una mejor comprensión sobre la relación de los elementos del SIEPPE, es útil analizar cómo interactúan éstos dentro del sistema:

La planeación es el proceso mediante el cual se define lo que se va a realizar, por qué y para qué se va a hacer, cómo, cuándo y con qué recursos. Esto es lo que en la administración se conoce como la planeación, la programación y la presupuestación. Para efectos del SIEPPE, el período de la planeación es de un año y corresponde con el año fiscal.³³ Sin embargo, esta planeación anual tiene como referencia de largo plazo el Programa Sectorial de Educación y el Programa Institucional de Mediano Plazo de la AFSEDF, considerándose en ambos casos un horizonte sexenal.

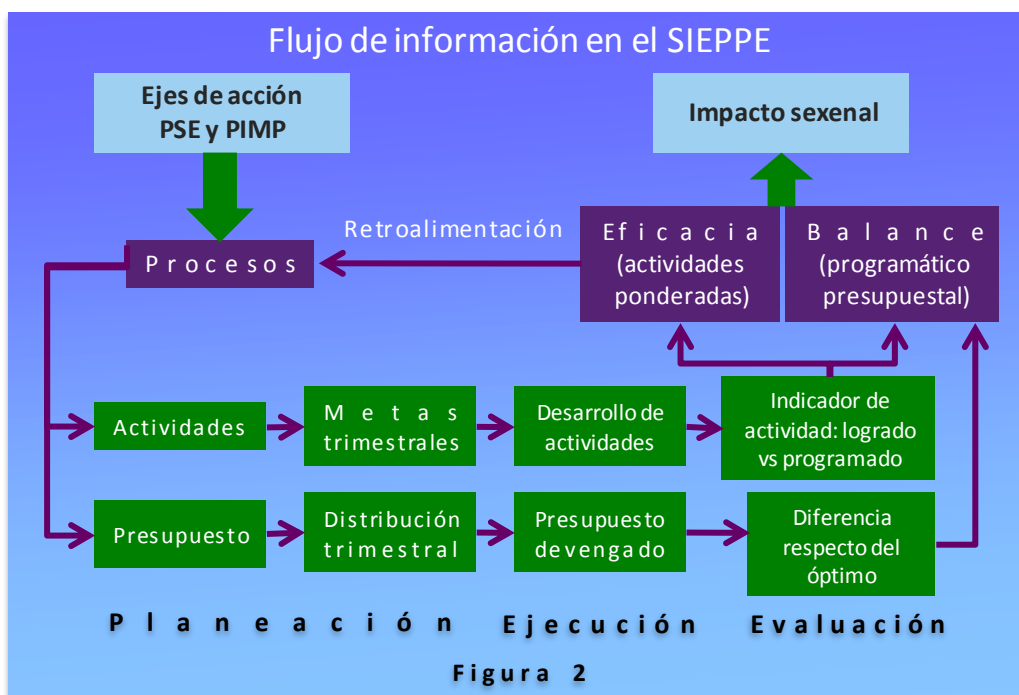
La ejecución se refiere al momento de la acción, es decir, cuando se lleva a cabo lo planeado. La ejecución de un proceso específico tiene sus propios tiempos en función de los objetivos y las características particulares del mismo. Es probable que en algunos procesos o proyectos haya momentos de inactividad, debido a que las actividades se deben cumplir sólo en determinados tiempos del calendario escolar o fiscal, pero en el global, es decir, para el conjunto de los procesos y proyectos que se manejan en la institución, la acción es continua a lo largo del año.

³³ Se utiliza el año fiscal (enero-diciembre) debido a que es el referente en la Administración Pública. Para el caso del sector educativo, sería más conveniente utilizar en materia administrativa el calendario escolar (agosto-julio), que es el que rige verdaderamente los servicios educativos. Sin embargo, en la práctica, la operación de los servicios educativos se planea y ejecuta teniendo como referente el ciclo escolar y se reporta para efectos administrativos conforme al ciclo fiscal; la estadística educativa se define en función del ciclo escolar.

La evaluación consiste en comparar lo que se planeó contra lo que se ejecutó. Esto se debe hacer constantemente a medida que se van cumpliendo los plazos para alcanzar las metas programadas en cada proceso o proyecto. En el SIEPPE, la evaluación se realiza de forma trimestral, semestral y anual, con el objeto de detectar desviaciones respecto de lo programado de manera oportuna, las cuales se pueden observar en los informes trimestrales.

En cada evaluación se desprenden ajustes necesarios a realizar en la ejecución, con el fin de corregir las fluctuaciones detectadas. También puede ocurrir que sea necesario rectificar o enriquecer la planeación original, ya sea por cambios en las condiciones que inciden en el proceso, o bien, porque hubo una sobre o subestimación de las metas o de los recursos.

El flujo de información en el SIEPPE es circular, lo que refleja una visión integral en la que los elementos de planeación, ejecución y evaluación interactúan constantemente. Este flujo circular se puede apreciar con mayor detalle en la siguiente figura:



Como se puede observar en la Figura 2, existe una entrada y una salida en las barras superiores indicadas con flechas verdes. La entrada indica que el marco de referencia para la planeación de los procesos y proyectos educativos, es el Programa Sectorial de Educación y

el Programa Institucional de Mediano Plazo de la AFSEDF. La salida refleja que al finalizar el sexenio, la operación continua del SIEPPE proporcionará elementos importantes para evaluar el impacto de la gestión de la administración en curso. Cabe señalar que la evaluación de impacto considera otras fuentes de información.

El flujo de información en la figura está indicado mediante flechas moradas. Anualmente, el ciclo da inicio con la planeación, con la formulación de los procesos y proyectos que se implementarán en el transcurso del año, lo cual implica definir las categorías programáticas-presupuestales: (1) objetivo, (2) problemática, (3) beneficiarios, (4) impacto esperado, (5) las actividades con sus respectivos *indicadores, metas trimestrales y anuales*, y (6) el presupuesto anual y trimestral.

En la ejecución se lleva a la práctica esta planeación. En esta etapa se genera información sobre el cumplimiento de lo que se definió en la etapa de planeación: las metas alcanzadas por actividad y el presupuesto devengado por proceso.

En la evaluación se realizan dos comparaciones básicas: (1) las metas alcanzadas contra las programadas a nivel de actividad, obteniéndose indicadores de resultado que expresan el grado de cumplimiento en términos porcentuales, y (2) la distancia entre el presupuesto ejercido y el programado a nivel de proceso o proyecto (no de actividad), lo cual se expresa en un indicador que refleja la diferencia porcentual respecto del óptimo.

En el caso de las metas programáticas, la suma ponderada de los resultados de cada una de las actividades de un proceso o proyecto proporciona el resultado. Éste también se expresa en términos porcentuales y se interpreta como el grado de eficacia en la ejecución del proceso o proyecto (indicador de eficacia). El mismo procedimiento se utiliza para calcular el resultado de una Unidad Responsable, es decir, se calcula la suma ponderada del resultado de todos sus procesos o proyectos.

Para una mejor comprensión sobre la visión integral y el flujo de información del SIEPPE, a continuación se hace una descripción más a detalle de su estructura metodológica e informática.

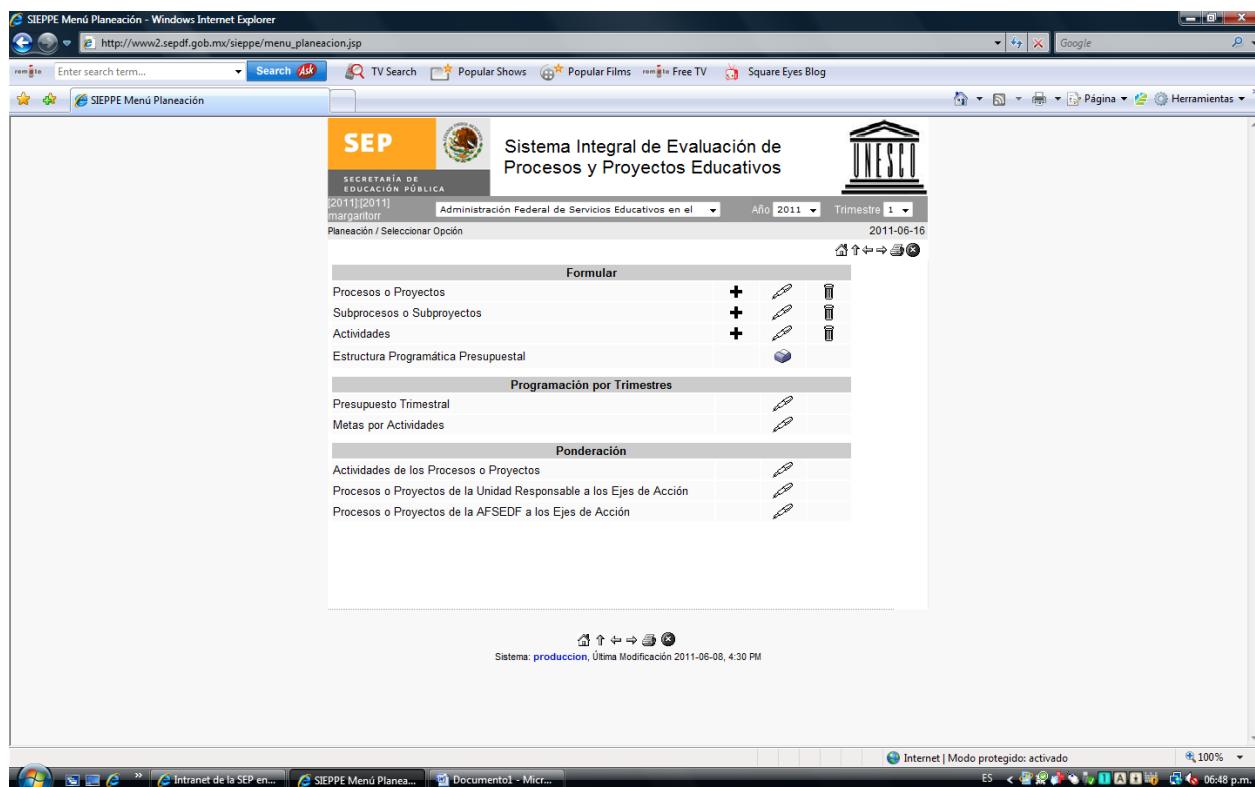
3.3.3 Estructura informática

La estructura informática del SIEPPE está integrada por tres módulos: *planeación*, *carga de resultados* y *consulta*, respondiendo así a la lógica de un proceso integral de planeación, ejecución y evaluación de resultados. (Ver Figura 3)



Módulo: Planeación

Está integrado por tres submódulos: *formular*, *programación por trimestres* y *ponderación*. El primero corresponde a la planeación global, y en él se trata de definir los procesos o proyectos que se llevarán a cabo. En este submódulo se ingresa la especificación programática de los procesos o proyectos, de los subprocesos o subproyectos (en caso de existir) y de las actividades. En el submódulo de programación por trimestres, se especifican las metas programáticas trimestrales y el presupuesto que se programa devengar por trimestre. En el tercer submódulo, se asigna una ponderación a las actividades de cada proceso, a los procesos de una misma UR y al conjunto de procesos de la AFSEDF. Esto con el fin de poder agregar los resultados de las actividades particulares a modo de obtener resultados con distinto grado de agregación: por proceso o proyecto, por eje de acción de la UR y por eje de acción de la AFSEDF, como se observa en la pantalla de planeación:



Submódulo Formular

El SIEPPE se articula a partir de los procesos o proyectos educativos que se operan en la AFSEDF. La especificación de la estructura programática de los procesos o proyectos, requiere desarrollar los siguientes elementos:

- El problema central que da origen al proceso o proyecto: Justificación.
- El propósito fundamental que persigue el proceso o proyecto: Objetivo.
- El propósito particular que debe contribuir al objetivo general: Objetivo específico.
- El destinatario al que pretende atender el proyecto: Beneficiario.
- La medida al logro del objetivo del proceso o proyecto: Indicador.
- En función de lo anterior, se establece en números absolutos, el éxito esperado: Meta particular.
- Descripción de la realidad si el proyecto tiene éxito: Impacto.
- La denominación del proyecto.
- Explicación sobre lo más relevante del proyecto en un máximo de 60 palabras: Resumen ejecutivo.

- El monto de recursos requerido para que el proceso o proyecto se pueda llevar a cabo, especificando el monto mínimo requerido para la operación y el óptimo para lograr mejores resultados.
- Los enunciados de la política educativa que mejor se identifican con el proceso o proyecto, es decir, los ejes de acción de la política educativa a los cuales contribuye el proceso o proyecto.

El desarrollo de estos elementos conduce a la formulación de los procesos o proyectos que integra el Programa Anual de la dependencia y los Programas de Trabajo de las Unidades Responsables. La información correspondiente debe ingresarse al sistema en la pantalla del módulo de planeación / formular / procesos o proyectos / actualizar, misma que se muestra a continuación:

The screenshot shows the SIEPPE (Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos) web application. The page is titled "SEPPPE Planeación / Formular / Procesos o Proyectos / Actualizar" and is accessed via Internet Explorer. The interface includes a header with the SEP logo and the title "Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos". Below the header, there are navigation tabs for "Planeación / Formular / Procesos o Proyectos / Actualizar" and a date "2011-06-16".

The main content area contains a form with the following fields and values:

Proyecto seleccionado	Salud, Alimentación y Nutrición
Proceso global seleccionado	Proyecto
Denominación del proceso o proyecto (Descripción larga)	Salud, Alimentación y Nutrición
Clave PA	PSAN
Descripción corta	SALUD
Posición en que se debe mostrar	19
Indicar si es proceso o proyecto	<input checked="" type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Proyecto
Resumen Ejecutivo	Proceso que busca generar una cultura de cuidado de la salud de las comunidades educativas, mediante la coordinación interinstitucional y la adopción de prácticas saludables que favorezcan los procesos de enseñanza y
Problemática (Justificación)	Desarticulación de las acciones interinstitucionales que fomenten el compromiso en materia de salud, alimentación y nutrición para propiciar una cultura de la prevención del cuidado de la salud.
Objetivo del proceso o proyecto	Articular las acciones que fomenten el compromiso en materia de salud, alimentación y nutrición que propicien una cultura de la prevención del cuidado de la salud en beneficio de la comunidad escolar.
Objetivos específicos	Fortalecer las actividades físicas, recreativas, deportivas, de alimentación y nutrición que fomenten hábitos para una cultura de vida saludable en la comunidad educativa. Evaluar y dar seguimiento a las acciones en materia de
Actividades	Realizar actividades para preservar la calidad del medio ambiente mediante procesos de comunicación y educación que fortalezcan hábitos de vida saludable en niños y jóvenes Propiciar la actividad física al ejercitar el cuerpo para mantenerlo sano, así como la convivencia entre docentes y padres de familia.
Meta particular	X
Nombre del indicador	X

The bottom of the screen shows the Windows taskbar with the system clock at 06:52 p.m. and the Internet Explorer status bar indicating "Modo protegido: activado" and "100%" zoom.

SIEPPE Planeación / Formular / Procesos o Proyectos / Actualizar - Windows Internet Explorer

http://www2.sepdf.gob.mx/sieppe/planeacion_proyectos_actualizar.jsp

Enter search term... Search ASB TV Search Popular Shows Popular Films Free TV Square Eyes Blog

SIEPPE Planeación / Formular / Procesos o Proye...

como la convivencia entre docentes y padres de familia.

Meta particular X

Nombre del indicador X

Beneficiarios Comunidades educativas de inicial, especial, básica, normal y de adultos en el D.F.

Impacto Comunidades educativas comprometidas en las acciones de salud, alimentación y nutrición que beneficien los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Presupuesto por capítulos

Capítulo	Monto mínimo	Monto óptimo
1000 Servicios personales	\$ []	\$ []
2000 Materiales y suministros	\$ []	\$ []
3000 Servicios generales	\$ []	\$ []
4000 Subsidios y transferencias	\$ []	\$ []
5000 Bienes muebles e inmuebles	\$ []	\$ []
7000 Inversión financiera	\$ []	\$ []
TOTAL	0	0

Ejes de acción en los que participa Calidad Igualdad Innovación La escuela

Nombre del titular del área Dr. Luis Ignacio Sánchez Gómez / Titular de la AFSEDF

Nombre de quien elaboró Unidades Responsables de la AFSEDF

Sistema producción. Última Modificación 2011-04-05, 2:09 PM

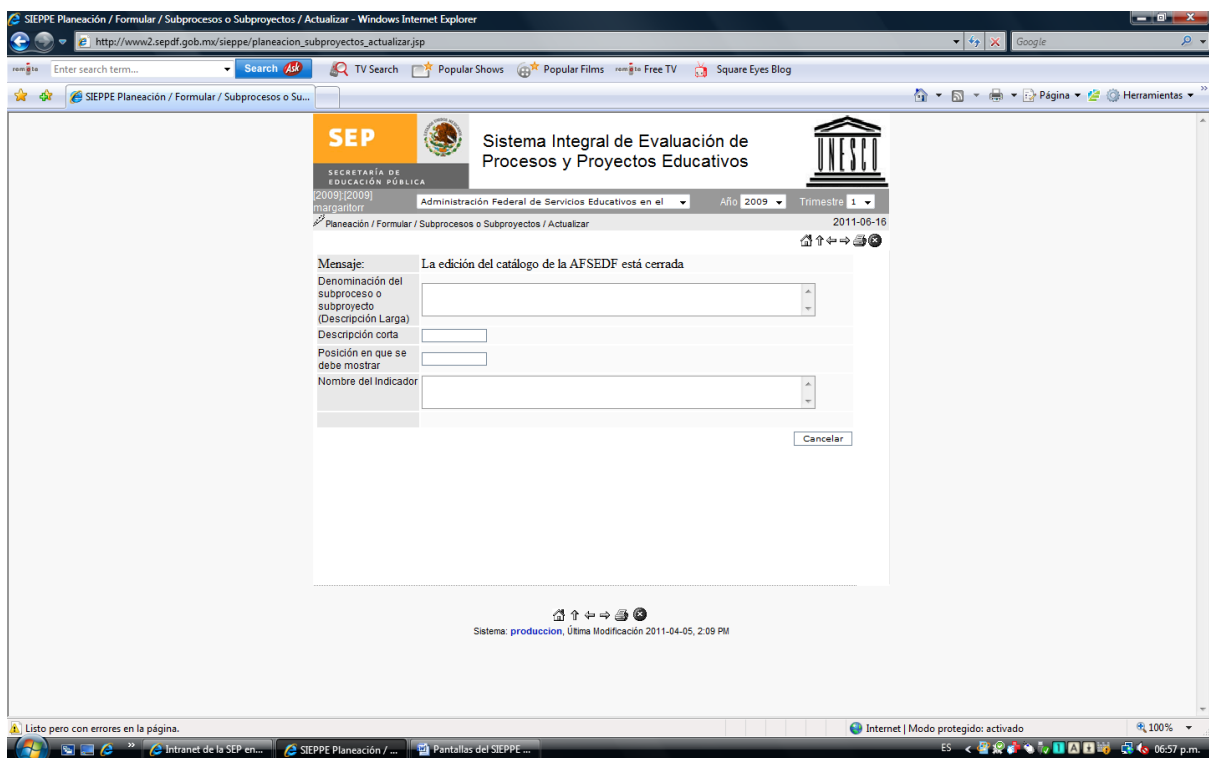
Internet | Modo protegido: activado 100%

Intranet de la SEP en... SIEPPE Planeación / ... Pantallas del SIEPPE ...

ES 06:53 p.m.

Subprocesos o subproyectos

Los subprocesos o subproyectos son componentes del proceso o proyecto que agrupan a un conjunto de actividades que, siendo complementarias, apuntan hacia un objetivo específico del proyecto. Es un concepto intermedio entre el proceso o proyecto y las actividades que lo integran, y su propósito es agrupar actividades afines para una mejor comprensión del proceso o proyecto. Programáticamente, los subprocesos o subproyectos no requieren de mayor especificación puesto que su función es meramente ordenadora, tal y como se observa en la siguiente pantalla:



Actividades

Las actividades son la base programática del sistema. Es a este nivel donde se definen las metas programáticas, que contrastadas con las metas alcanzadas, permiten obtener un resultado. Cada actividad es evaluada en sí misma, es decir, cada una arroja un resultado. La valoración conjunta del resultado de las actividades determina el éxito del proceso o proyecto.

En la especificación de las actividades, lo más importante es determinar cómo se va a medir el avance en la ejecución de las mismas, esto es, definir un indicador y su unidad de medida. En el SIEPPE, se utilizan tres tipos de indicadores que consisten en una fórmula a través de la cual se mide el grado de cumplimiento de las metas establecidas para una actividad. Se construye a partir de éstas, comparando la meta programada contra la meta alcanzada.

Formulación de indicadores. Pasos a seguir

- Conocer perfectamente el proceso o proyecto, sus componentes y actividades.
- Analizar cada actividad por separado para formular un indicador.
- Identificar los factores críticos para el cumplimiento de la actividad (qué hacer y qué dejar de hacer para lograrlo).
- Identificar en función de lo anterior, las dimensiones y aspectos que se van a evaluar.
- Identificar las variables adecuadas para dar seguimiento y verificar el cumplimiento de la actividad (variables para fijar metas).
- Determinar qué tipo de indicador se usará, en función del tipo de meta que se plantee alcanzar.
- Construir el indicador y darle nombre.

En el SIEPPE, se plantean tres tipos de metas: simples, de tiempo y compuestas; en los tres casos el indicador se expresa en términos porcentuales y debe leerse como el porcentaje de cumplimiento de la meta prevista. Los indicadores correspondientes son:

Indicador de meta simple: se trata del indicador de uso más común en el SIEPPE. En este caso, se fija una meta que es un número absoluto a alcanzar y se compara con el número

absoluto obtenido. Por ejemplo, si la meta (variable) es el número de niños a atender, el indicador de meta simple será:

Ejemplo = Número de niños atendidos/ Número de niños que se programó atender

La fórmula del indicador que debe utilizarse cuando se establece una meta simple es:

$$\text{Indicador de meta simple} = (\text{meta alcanzada} / \text{meta programada}) * 100$$

Indicador de meta compuesta: Este indicador es conveniente de utilizar cuando la meta es una relación cuyos valores absolutos no se pueden proyectar con precisión. Por ejemplo, en atención de quejas, solicitudes o sugerencias, no se puede conocer con certeza el número de éstas que efectivamente se van a recibir. Para tal caso, se fija como meta un porcentaje de cumplimiento, o bien, un número absoluto y se compara con el porcentaje o el número efectivamente atendido.

Ejemplo= $(\% \text{ o no. de solicitudes atendidas} / \% \text{ o no. de solicitudes que se proyecta atender}) * 100$
 $(\% \text{ o no. solicitudes atendidas} / \% \text{ o no. solicitudes recibidas}) * 100$
 $(\% \text{ o no. solicitudes que se proyecta atender} / \% \text{ o no. de solicitudes que se proyecta recibir})$

La fórmula del indicador que debe utilizarse cuando se establece una meta compuesta es:

$$\text{Indicador de meta compuesto} = (\text{meta porcentual alcanzada} / \text{meta porcentual programada}) * 100$$

Indicador de meta de tiempo: Se usa cuando la ejecución de la actividad llega necesariamente al 100% y lo relevante es verificar que se cumpla en los tiempos establecidos. La meta es una fecha de entrega o de cumplimiento. El indicador empieza considerando un 100% de cumplimiento y se penaliza en puntos porcentuales, si ocurre un retraso con respecto a la fecha programada.

Ejemplo: Fecha programada de entrega de libros de texto: 20 de agosto 20012
Unidad de tiempo: día
Penalización: 2% (por cada día de retraso)

Si los libros se entregan en la fecha programada, el resultado es 100%. Si hay un retraso de 3 días, el resultado será 94%.

La fórmula del indicador a utilizarse cuando se establece una meta de tiempo es:

$$\text{Indicador de tiempo} = 100\% - (\text{fecha real} - \text{fecha programada}) * \text{factor tiempo} * \text{penalización}$$

Lo antes mencionado se debe ingresar en la siguiente pantalla:

The screenshot shows the SIEPPE web application interface. The page title is "Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos". The user is logged in as "margaritort" on "20091209". The page is for "Planeación / Programación por Trimestres / Metas por Actividades / Actualizar / Indicador de metas".

The main content area displays the configuration for an indicator:

- Proceso o proyecto: Salud, Alimentación y Nutrición
- Subproceso o subproyecto: 2. Capacitar para el cuidado de la salud
- Seleccionar la actividad: 2.1. Capacitar a docentes multiplicadores en el adecuado manejo de las Cartillas Nacionales
- Descripción de la actividad (larga): 2.1. Capacitar a docentes multiplicadores en el adecuado manejo de las Cartillas Nacionales de Salud
- Descripción corta: CAPACITAR
- Nombre del indicador: Porcentaje de docentes multiplicadores capacitados en el adecuado manejo de las Cartillas Nacionales de Salud
- Unidad de medida: Docente Capacitado

The formula for the indicator is: $(\text{Meta Alcanzada} / \text{Meta Programada}) \times 100$

Meta alcanzada: Número de docentes multiplicadores capacitados en el adecuado manejo de las Cartillas Nacionales de Salud

Meta programada: Número de docentes multiplicadores programados a capacitarse en el adecuado manejo de las Cartillas Nacionales de Salud

Universe: Total de docentes multiplicadores programados a capacitarse

La información trimestral se: Acumula

At the bottom, there is a table for selecting the level and time period:

Nivel	Universe	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Anual
OTAFSDF						

Crterios para analizar los indicadores

- Sensibilidad: el indicador debe reflejar el cambio de la variable en el tiempo.
- Relevancia: el indicador debe servir para la toma de decisiones.
- Eficiencia: el análisis de los recursos que serán necesarios para cargar de información el indicador.

Problemas comunes en el diseño de indicadores

- Inconsistencia entre la actividad y lo que se espera que mida el indicador.
- Actividades muy amplias que requieren más de un indicador.
- Indicadores de todo o nada, que no permiten matizar.

Para cada variable que se utilice, es necesario especificar si la meta que se fija se va a acumular o a promediar a lo largo del año. Cuando la actividad tiene como meta la atención constante y reiterada de una cantidad de niños, docentes, etcétera, las metas trimestrales se promedian y el valor anual se entiende como "la atención promedio". Por ejemplo, la atención de niños en clases regulares es un dato que se repite trimestre a trimestre (cada trimestre se

atiende al mismo número de niños). En ese caso, para calcular la meta anual se debe promediar la atención en cada trimestre. En cambio, cuando en cada trimestre se agrega un monto para la consecución de la meta anual propuesta, las metas trimestrales se acumulan. Por ejemplo, si se trata de visitas a las escuelas por parte de la autoridad sin que se repitan las escuelas, la meta se acumula para obtener el total de visitas realizadas en el transcurso del año.

Submódulo Programación por Trimestre

Presupuesto trimestral

La determinación del presupuesto consiste en establecer el monto de recursos necesarios para realizar las actividades establecidas y los tiempos para disponer de dichos recursos. Una vez que éstos son asignados por la autoridad correspondiente, es decir, que se fija el techo presupuestal, las UR's deben distribuirlo entre los procesos y proyectos de manera que se logre un resultado óptimo en la gestión de los mismos. En el SIEPPE, se registra únicamente la distribución del presupuesto global del proceso o proyecto y no por actividades (lo cual es una de sus limitaciones); así pues, se ingresa la información respecto de cómo se planea devengar el presupuesto de un proceso o proyecto a lo largo del año, como se ilustra en la pantalla:

SE P
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
2009|[2009] margaritofr
Administración Federal de Servicios Educativos en el Año 2009 Trimestre 1
Planeación / Programación por Trimestres / Presupuesto Asignado Trimestralmente / Actualizar 2011-06-16

PRESUPUESTO TRIMESTRAL

Proceso o proyectos	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total distribuido trimestralmente	Asignado anual
TIC'S	\$ 249,259	\$ 581,084	\$ 581,084	\$ 581,055	\$ 1,992,438	\$ 1,250,000
REFORMA	\$ 1,100,872	\$ 2,291,030	\$ 2,530,228	\$ 3,014,500	\$ 8,936,610	\$ 4,867,675
GESTIÓN	\$ 8,342,426	\$ 14,512,240	\$ 14,434,610	\$ 51,191,197	\$ 88,480,453	\$ 87,823,790
INCENTIVOS	\$	\$	\$	\$	\$ 0	\$
EVALUACIÓN	\$ 1,260,408	\$ 3,384,237	\$ 3,114,073	\$ 4,017,508	\$ 11,756,222	\$ 6,877,882
CONDICIONES	\$ 12,010,439	\$ 114,141,247	\$ 23,617,235	\$ 91,957,191	\$ 241,726,112	\$ 240,458,158
PROFESIONALI	\$ 2,826,055	\$ 6,446,944	\$ 7,003,394	\$ 6,382,129	\$ 22,658,522	\$ 14,321,450
TOTAL	\$ 25,381,010	\$ 145,048,241	\$ 54,992,078	\$ 160,855,188	\$ 388,277,123	\$ 392,949,823

Guardar Cancelar

Sistema: produccion. Última Modificación 2011-04-05, 2:09 PM

Metas por actividades

La programación de metas consiste en establecer cuánto y cuándo se va a realizar de cada actividad prevista en el proceso o proyecto. Es necesario imaginar el desarrollo completo del proceso, puesto que la realización de ciertas actividades depende del cumplimiento previo de otras. En el SIEPPE, al ingresar a la pantalla para registrar las metas, el sistema recupera toda la información de la actividad que se ha ingresado con anterioridad y ofrece un cuadro con celdas vacías para ingresar las metas que se fijan por nivel educativo trimestralmente y el universo de atención en el caso de actividades de cobertura.

Submódulo Ponderación

Las ponderaciones se utilizan para agregar resultados individuales y obtener un resultado global. Se pondera de actividades a proceso para obtener el resultado de éste; y de procesos a ejes de acción para obtener el resultado de la UR en función de los ejes de la política educativa.

The screenshot shows the SIEPPE web application interface. At the top, there is a navigation bar with the SEP logo and the title 'Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos'. Below this, there is a search bar and a navigation menu. The main content area displays a form for entering weights for various activities. The form is titled 'Ponderación' and is for the process 'Salud, Alimentación y Nutrición'. The activities listed are:

- Realizar actividades para preservar la calidad del medio ambiente mediante procesos de comunicación y educación que fortalezcan hábitos de vida saludable en niños y jóvenes
- Propiciar la actividad física al ejercitar el cuerpo para mantenerlo sano, así como la convivencia entre docentes y padres de familia
- Abrir y desarrollar el gusto estético por la diversidad de cantos, bailes y juegos de folclor nacional
- Sensibilizar al personal directivo sobre la importancia de las actividades físicas y recreativas como medio para la adopción de una cultura de vida saludable
- Motivar a los alumnos a la práctica sistemática del deporte para mejorar su calidad de vida (3,700 alumnos con horas de extensión educativa IDDE)

Each activity has a corresponding percentage input field. The total percentage is shown as 100%. There are 'Guardar' and 'Cancelar' buttons at the bottom of the form. The footer of the page indicates the system is 'produccion' and the last modification was on 2011-04-05 at 2:09 PM.

El indicador de resultado global de los procesos o proyectos, se obtiene de la ponderación de los indicadores de la actividad del proceso o proyecto en cuestión. Para esto, una vez que se

tienen especificadas todas las actividades del proceso o proyecto, se determina la importancia de cada una de ellas para el logro del objetivo, expresándola porcentualmente. A las actividades más relevantes o claves dentro de un proceso, se les asigna un porcentaje elevado y se debe reflejar el grado de contribución de la actividad al logro del objetivo del proceso o proyecto. La suma de los porcentajes asignados a todas las actividades debe ser 100% para el total del proceso. En el caso de los subprocesos o subproyectos, su ponderación se obtiene de la suma de las ponderaciones de las actividades que lo integran.

Cuando en un trimestre no está programada alguna actividad, el resultado del proceso o proyecto en ese período, es calculado por el sistema automáticamente, efectuando una reponderación de las actividades y considerando únicamente aquellas que efectivamente reportan resultados en el trimestre en cuestión. La reponderación consiste en aplicar una regla de tres, es decir:

- Sumar las ponderaciones originales (las anuales) de las actividades programadas en el trimestre y obtener un total.
- Dividir el porcentaje específico de cada actividad programada en el trimestre entre el total obtenido en el paso anterior. Eso dará el valor de reponderación trimestral para la actividad seleccionada.

Módulo: Reporte Trimestral

Los resultados del proceso o proyecto se ingresan al sistema trimestralmente, se especifican por actividad. Por lo que respecta al presupuesto, se reporta el total devengado en el proceso o proyecto. En ambos casos, la carga de resultados es sumamente sencilla. Cabe aclarar que el equipo coordinador del SIEPPE habilita el sistema mediante el tablero de control, para que las UR's puedan registrar los resultados obtenidos en el periodo que se indique, por lo que una vez concluido el periodo de carga, ya no es posible ingresar nueva información ni modificar la que ya se ingresó.

Ejercicio presupuestal por trimestre

Como se ha mencionado, el ejercicio presupuestal se reporta por proceso o proyecto, no por actividad. En la pantalla correspondiente se selecciona a la UR y el sistema recupera automáticamente los procesos o proyectos que se registraron previamente, así como los

montos presupuestales que se programaron devengar en cada trimestre. Al mismo tiempo, habilita las celdas correspondientes al trimestre que se reporta para que se ingrese en ellas la información correspondiente.

Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos

2011|[2011]|margarito | Administración Federal de Servicios Educativos en el | Año 2011 | Trimestre 1 | 2011-06-16

Reporte trimestral / Reportar resultados / Ejercicio presupuestal por trimestre / Actualizar

PRESUPUESTO TRIMESTRAL ASIGNADO A LA UNIDAD RESPONSABLE

Procesos o proyectos	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4		Anual	
	Devengado	Prog	Devengado	Prog	Devengado	Prog	Devengado	Prog	Devengado	Total Autorizado
EVALUACIÓN	\$ 0	\$ 942,198	\$ 0	\$ 1,423,575	\$ 0	\$ 1,321,309	\$ 0	\$ 1,282,500	\$ 0	\$ 0
PC2-CAJ	\$ 0	\$ 713,104	\$ 0	\$ 961,513	\$ 0	\$ 1,563,842	\$ 0	\$ 988,091	\$ 0	\$ 0
DES_SIST	\$ 0	\$ 964,809	\$ 0	\$ 1,658,816	\$ 0	\$ 1,729,215	\$ 0	\$ 1,601,360	\$ 0	\$ 0
PROGUB	\$ 0	\$ 105,540	\$ 0	\$ 105,540	\$ 0	\$ 84,987	\$ 0	\$ 84,983	\$ 0	\$ 0
APOYO INFORM	\$ 0	\$ 38,242,025	\$ 0	\$ 49,681,738	\$ 0	\$ 49,683,804	\$ 0	\$ 49,228,815	\$ 0	\$ 0
TOTAL	\$ 1,078,120	\$ 113,308,904	\$ 0	\$ 273,405,018	\$ 0	\$ 174,387,417	\$ 0	\$ 225,686,660	\$ 1,078,120	\$ 0

Guardar Cancelar

Sistema: produccion, Última Modificación 2011-04-05, 2:09 PM

Resultado de metas por trimestre

En el caso de las metas trimestrales, el reporte se realiza a nivel de actividad, una vez seleccionada la UR, el proceso o proyecto, el subproceso o subproyecto (en caso de haberlo definido) y la actividad; entonces el sistema recupera nuevamente la información correspondiente a dicha actividad y expone en un cuadro las metas programadas en cada trimestre habilitando celdas vacías para registrar lo alcanzado en el periodo que se reporta.

Módulo: Consulta de Resultados

El módulo de consulta se integra por dos submódulos: consulta de resultados y consulta de la planeación. Ambos están abiertos permanentemente para el acceso de los usuarios.

Proceso o proyecto	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Avance al corte	Resultado anual
EVALUACIÓN	80.8%	86.3%	83.3%	89.2%	89.8%	75%
INFRAESTRUCT	65.7%	40%	86.5%	88.9%	72.6%	58.2%
GESTIÓN	100.2%	88%	93.6%	104.2%	85.7%	81%
CONDICIONES	103.8%	88.6%	108.7%	100.6%	87.6%	87.6%
TICS				100.6%	100.6%	100.6%
SALUD	100%	86.5%	91.5%	104%	94.3%	94.3%
PROFESIONAL	84.9%	84.1%	101.3%	85.4%	82.5%	79.1%
REFORMA	89.9%	87.2%	88.8%	88.5%	87.4%	58.4%

Resultados programáticos

Las actividades son la base programática del sistema y es a este nivel donde se definen las metas programáticas, que contrastadas con las metas alcanzadas, permiten obtener un resultado. Cada actividad es evaluada en sí misma, cada una arroja un resultado; la valoración conjunta del resultado de las actividades determina el éxito o el rezago del proceso o proyecto. Este apartado se aborda con mayor detalle en el punto 3.4.

SEP
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos

Administración Federal de Servicios Educativos en el [Estado] Año 2009 Trimestre 3

Consulta de resultados / Actividades por proceso o proyecto / Indicador de metas

2011-06-16

Proceso o proyecto: Gestión y Participación Social

Subproceso o subproyecto: NO APLICA

Seleccionar la actividad: Promover una cultura de participación, democracia e inclusión en los alumnos de educación secundaria

Descripción de la actividad (tarea): Promover una cultura de participación, democracia e inclusión en los alumnos de educación secundaria

Descripción corta: SOCALUMSEC

Nombre del indicador: Porcentaje de escuelas secundarias con sociedad de alumnos

Unidad de medida: Escuela Participante

Fórmula del indicador de actividad por meta alcanzada
(Meta Lograda / Meta Programada) x 100

Meta alcanzada: 102 escuelas participante

Meta programada: 102 escuelas por participar

Universo: 102 escuelas

Descripción del universo: 102 escuelas

Tipo de indicador: Promedia

Nivel	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Avance al corte			Resultado anual		
	Logrado	Programado	Resultado	Logrado	Programado	Resultado	Logrado	Programado	Resultado	Logrado	Programado	Resultado	Logrado	Programado	Resultado	Logrado	Programado	Resultado
OSSEI				102	102	100%				102	102	100%	102	102	100%	102	102	100%
TOTAL				102	102	100%				102	102	100%	102	102	100%	102	102	100%

Resultado presupuestal

En el sistema, y esto podemos verlo como una carencia, el presupuesto se maneja únicamente a nivel de proceso o proyecto, no se desagrega por actividad. El análisis presupuestal también compara lo programado con lo ejecutado; en este caso, compara el presupuesto programado para cada trimestre con el presupuesto devengado trimestralmente.

Proceso o Proyecto	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Avance al Corte			Anual		
	Devengado	Asignado	Diferencia %	Devengado	Asignado	Diferencia %	Devengado	Asignado	Diferencia %	Devengado	Asignado	Diferencia %	Devengado	Asignado	Diferencia %	Devengado	Autorizado	Diferencia %
INFRAESTRUCTURA	\$397,190	\$231,273	-70%	\$1,052,128	\$539,172	-50%	\$200,200	\$539,172	-62%	\$935,965	\$539,219	-20%	\$2,021,499	\$1,845,839	-10%	2,621,499	1,845,839	-30%
OPERACIÓN	\$1,310,088	\$9,342,608	-86%	\$10,199,019	\$14,612,240	-30%	\$9,403,310	\$14,434,810	-35%	\$37,207,187	\$51,191,197	-27%	\$58,116,873	\$88,400,453	-34%	\$8,116,873	\$8,400,453	-3%
SALUD	\$0	\$1,390,800	-100%	\$1,352,948	\$3,172,302	-56%	\$3,401,124	\$3,172,302	7%	\$4,971,142	\$3,172,311	56%	\$8,725,212	\$10,877,715	-19%	\$,725,212	\$10,877,715	-93%
PROFESIONALES	\$3,019	\$2,828,065	-99%	\$2,672,119	\$6,445,944	-58%	\$6,884,616	\$7,003,384	-1%	\$5,147,120	\$6,382,129	-19%	\$14,607,074	\$22,658,532	-35%	14,607,074	22,658,532	-35%
EVALUACIÓN	\$311,190	\$1,200,400	-74%	\$1,500,048	\$3,384,237	-56%	\$880,649	\$3,114,073	-72%	\$5,907,042	\$4,017,508	47%	\$8,005,029	\$11,756,222	-33%	8,005,029	11,756,222	-33%
CONDICIONES	\$3,024,381	\$12,010,439	-75%	\$19,257,918	\$114,141,247	-83%	\$24,478,447	\$23,617,235	4%	\$147,927,999	\$91,957,191	61%	\$191,088,745	\$241,726,112	-21%	191,088,745	241,726,112	-21%
REFORMA	\$273,391	\$1,100,972	-75%	\$317,122	\$2,291,035	-86%	\$749,844	\$2,630,228	-72%	\$8,031,988	\$3,014,580	170%	\$9,372,903	\$8,939,815	5%	9,372,903	8,939,815	5%
TICS	\$158,375	\$249,255	-36%	\$107,941	\$581,064	-81%	\$150,347	\$581,064	-74%	\$1,056,216	\$581,055	82%	\$1,535,881	\$1,992,438	-23%	1,535,881	1,992,438	-23%
INGRESO-PROM																		
INCENTIVOS																		
TOTAL	\$5,476,162	\$25,381,616	-78%	\$33,512,832	\$145,048,241	-77%	\$46,459,743	\$54,992,078	-16%	\$210,884,679	\$160,855,168	31%	\$296,333,416	\$388,277,123	-23%	296,333,416	388,277,123	-23%

Sin embargo, a diferencia de los indicadores programáticos que reflejan el grado de cumplimiento de metas, en el caso del indicador presupuestal lo que interesa destacar es que tanto se aleja lo devengado de lo presupuestado y, por ello, conceptualmente el indicador utilizado es una diferencia porcentual y no un porcentaje de cumplimiento.

$$\text{Diferencia \% presupuestal} = \frac{\text{Ppto. devengado} - \text{Ppto. programado}}{\text{Ppto. programado}} \times 100$$

Balance programático- presupuestal

Finalmente, el SIEPPE busca obtener un punto de equilibrio entre el aspecto programático y el presupuestal, para lo cual se define un indicador que refleja el balance entre ambos conceptos:

$$\text{Indicador de balance programático-presupuestal} = \text{eficiencia} - |\text{diferencia \% presupuestal}|$$

La interpretación de este indicador sería que la diferencia % presupuestal se considera en valor absoluto, tanto una diferencia positiva (sobre ejercicio) como una diferencia negativa (subejercicio) son consideradas resultados no óptimos en términos del ejercicio de los recursos públicos.

Submódulo Consulta de planeación

Este submódulo recupera la información que se ingresó en el módulo de planeación, lo que permite sólo la consulta de la programación registrada con antelación. Ello se debe a que, al concluir un periodo en el cual se debe ingresar la información correspondiente a la planeación, programación, definición de metas y del presupuesto trimestral, se cierra el acceso a los submódulos determinados para evitar que se modifique la información registrada. Asimismo, permite a los usuarios consultar la programación y los resultados obtenidos en años anteriores.

3.4 Resultados

Después de realizar una descripción detallada en el apartado anterior 3.3 sobre la estructura, desarrollo y operación del SIEPPE, considero que hemos llegado a la parte medular del objeto de estudio, pues es en este apartado denominado *Resultados*, donde la totalidad de la información producto de la planeación y ejecución de los procesos y proyectos educativos, converge para ser analizada e interpretada de acuerdo con los resultados que arroja el sistema. El análisis de los mismos, constituye un elemento importante para la toma de decisiones a fin de mejorar la gestión institucional. Los resultados son aspectos que permiten tener una panorámica desde distintas perspectivas, para que a dicha visión, pueda corresponder también una solución integral ante posibles desviaciones que se detecten, para posteriormente instrumentar las acciones preventivas o correctivas a que hubiera lugar.

En el SIEPPE, la construcción de resultados globales se realiza a partir de la agregación de los resultados de las actividades por medio de un sistema de ponderaciones. Al ponderar los resultados de las actividades, se obtiene el resultado de un proceso o proyecto y al ponderar estos últimos para una misma UR, es posible determinar el desempeño del área. Al ponderar los resultados de los procesos de todas las UR's en función de los ejes de acción de la política educativa a los que contribuyen, se obtienen los resultados institucionales.

Para el caso de las metas programáticas, la suma ponderada de los resultados de cada una de las actividades de un proceso o proyecto, proporciona el resultado del mismo. Éste también se expresa en términos porcentuales y se interpreta como el *grado de eficacia* y cumplimiento en la ejecución del proceso o proyecto. El mismo procedimiento se utiliza para

calcular el resultado de una UR, se calcula la suma ponderada del resultado de todos sus procesos o proyectos. Un ejemplo de lo antes expuesto es la lectura que se le dé a los resultados obtenidos por proceso o proyecto. Las tablas que se muestran a continuación son solamente un apoyo para dar una idea de cómo se pueden desmenuzar e interpretar los resultados que arroja el sistema.







Al observar los indicadores globales del órgano desconcentrado, es posible tener una visión general del quehacer institucional por cada eje de acción definido en el Programa Institucional de Mediano Plazo de la AFSEDF. Se trata de indicadores útiles para la toma de decisiones de la autoridad educativa, que resumen y agregan información sobre la gestión de las distintas áreas que lo integran. Permiten realizar un análisis a nivel central que responde a la interpretación sobre el grado de avance de las metas institucionales previstas, orientadas a mejorar la calidad y equidad de la educación en el Distrito Federal.

Cada unidad administrativa analiza sus resultados agregados de manera independiente, respecto de lo que ocurre en las demás áreas. El SIEPPE permite a cada una de ellas, analizar el grado de avance de sus metas por cada uno de los ejes a los que contribuye, lo cual da una idea del desempeño general de un área en particular. Este nivel de análisis no sólo es útil para la autoridad educativa, sino sobre todo, para quienes tienen a su cargo la dirección de un área determinada.

Otro nivel de análisis se refiere a los resultados de cada uno de los procesos o proyectos, éste es necesario para evaluar y retroalimentar la gestión de los mismos y resulta útil para los responsables directos de su ejecución. El análisis de los resultados de cada actividad es importante para incorporar mejoras, tanto en la planeación como en la ejecución de los procesos y proyectos, para así incrementar la eficacia en la gestión institucional.

Finalmente, para un mejor desempeño del sistema, fue necesario definir rangos numéricos con el objeto de medir, monitorear y ubicar el grado de avance o rezago en las metas programadas en los trimestres del ejercicio. Estos rangos son medidos e interpretados bajo una escala porcentual de 0% a 100%. La escala convenida para el SIEPPE, permite identificar desde actividades sin resultados, hasta actividades que sobrepasan lo

programado. El sistema cuenta, a su vez, con un elemento cromático cuya variación tiene por objeto ubicar de manera visual e inmediata los resultados obtenidos. La medida común o convencional en sistemas similares de seguimiento, plantea tres posibilidades identificadas por el semáforo: verde, ámbar y rojo. Para el caso del SIEPPE se consideró que la utilización de un mayor número de colores, proporciona una clasificación más fina del estado en el que se encuentra el cumplimiento de las metas programadas, o bien, los compromisos establecidos por cada unidad responsable. Los rangos numérico-cromáticos se definieron de acuerdo con la siguiente tabla:

RANGO	LÍMITE INFERIOR %	LÍMITE SUPERIOR %	DEFINICIÓN
 Terracota	0	9.99	Sin resultados
 Rojo	10	79.99	Resultados muy bajos
 Verde	80	99.99	Resultados óptimos menor a 100
 Amarillo	100	100.99	Resultados exactos
 Verde	101	119.99	Resultados óptimos sobre 100
 Azul	120	999	Resultados que sobrepasan el óptimo

Ejemplo de lo antes expuesto, es el análisis general o detallado que se haga del siguiente cuadro denominado *Resultados por proceso o proyecto*, que es en buena medida la forma de cómo el SIEPPE (de forma práctica o funcional) muestra los resultados logrados. La lectura que se da a los resultados que arroja el sistema, ya sea por UR, por proceso o proyecto, por actividad, o bien, de acuerdo con los indicadores globales, puede ser variada. En términos generales, se puede observar que durante los tres primeros trimestres las metas programadas en seis procesos se cumplieron de forma óptima, o bien, se puede llevar a cabo un análisis más a fondo sobre las posibles causas por las cuales las metas programadas no se lograron en los procesos de Participación Social y Escuelas de Calidad.

RESULTADOS POR PROCESO O PROYECTO

PROCESO O PROYECTO	% de metas alcanzadas				Al corte	Anual
	1°	2°	3°	4°		
1 GESTIÓN PEDAGÓGICA Y LOGRO EDUCATIVO EN EL AULA	100.1%	87.5%	101.3%		96.6%	54.7%
2 FORMACIÓN CONTINUA	115.7%	97.6%	94.3%		96.2%	60.4%
3 GESTIÓN ESCOLAR E INSTITUCIONAL	108.2%	104.8%	98.5%		97.9%	85.6%
4 PARTICIPACIÓN SOCIAL	100%	106%	72.7%		89.3%	73.5%
5 FORTALECIMIENTO EDUCATIVO		99.3%	104%		103.9%	60.9%
6 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	100.1%	95.9%	94.9%		96.6%	65.9%
7 ESCUELAS DE CALIDAD		81%	77.5%		90.4%	49.5%
8 ATENCIÓN A POBLACIÓN VULNERABLE		98.2%	100.4%		99.9%	52.5%

Por ejemplo, si se analizan los resultados del proceso de *Participación Social* al tercer trimestre, se puede decir que el órgano desconcentrado ha venido impulsando la participación social de las familias y comunidad en general a fin de fortalecer el trabajo escolar de los planteles, así como mejorar la calidad del aprendizaje de los escolares, logrando un avance de alrededor del 89.3% en las acciones emprendidas, esto es, 2,726 consejos escolares de participación social operan en apego al reglamento establecido; 3,331 centros escolares presentaron oportunamente su informe de resultados durante la semana de rendición de cuentas; en paralelo se incorporaron 1,943 programas anuales de trabajo de zonas, escuelas, sectores y áreas operativas, como parte de las acciones de fortalecimiento del Programa Escuela Segura (PES), es decir, sólo el 64.4% de lo programado al corte, debido a que el nivel de preescolar no cumplió con la meta establecida. Esta información puede ser consultada en los reportes trimestrales de resultados de cada UR que muestra el sistema.

El siguiente cuadro es sólo una parte de un Informe de Resultados de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos (DGOSE), éste ayudará a explicar de mejor forma lo antes expuesto, además de que se pueden apreciar los rangos numérico-cromáticos que se utilizan para identificar a primera vista los resultados obtenidos al trimestre, los avances, tanto al corte como el anual, mismos que ayudan a detectar de forma más rápida en donde se encuentran las áreas de mejora, así como los rezagos y desviaciones con el objeto de mejorar la calidad en la operación y administración de los servicios educativos en el Distrito Federal.

PROCESO Subproceso Actividad Indicador (IND)	Ponderación anual	Sub UR	% de metas alcanzadas				Al corte	Anual	
			1°	2°	3°	4°			
PARTICIPACIÓN SOCIAL			Resultado	100%	106%	72.7%		89.3%	73.5%
OPERAR LOS CONSEJOS ESCOLARES DE PARTICIPACIÓN SOCIAL CONFORME AL REGLAMENTO DE LOS CEPS IND: PORCENTAJE DE CEPS QUE OPERAN CONFORME AL REGLAMENTO ESTABLECIDO OBSERVACIONES DE LA UR	35%	alcanzado	1,649	31	1,046		2,726	2,726	
		programado	1,649	31	1,050	626	2,730	3,356	
		resultado	100%	100%	99.6%		99.9%	81.2%	
		inicial	alcanzado		31	31		62	62
		programado			31	31	31	62	93
		resultado			100%	100%		100%	66.7%
		preescolar	alcanzado			900		900	900
		programado				902		902	902
resultado				99.8%		99.8%	99.8%		
primaria	alcanzado	1,649				1,649	1,649		
programado	1,649					1,649	1,649		
resultado	100%					100%	100%		
secundaria	alcanzado				595		595		
programado							595		
resultado							0%		
especial	alcanzado			72		72	72		
programado				74		74	74		
resultado				97.3%		97.3%	97.3%		
básica de adultos	alcanzado			43		43	43		
programado				43		43	43		
resultado				100%		100%	100%		
IMPULSAR LA SEMANA DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS Y PRESENTAR INFORMES DE RESULTADOS EN LOS CENTROS DE TRABAJO IND: PORCENTAJE DE ESCUELAS QUE PRESENTAN INFORME DE RESULTADOS OBSERVACIONES DE LA UR	35%	alcanzado		3,038	293		3,331	3,331	
		programado		3,037	293	669	3,330	3,999	
		resultado		100%	100.0%		100%	83.3%	
		inicial	alcanzado		250	250		500	500
		programado			250	250		500	500
		resultado			100%	100%		100%	100%
		preescolar	alcanzado		1,139			1,139	1,139
		programado			1,138			1,138	1,138
resultado			100.1%			100.1%	100%		
primaria	alcanzado		1,649			1,649	1,649		
programado			1,649			1,649	1,649		
resultado			100%			100%	100%		
secundaria	alcanzado				595		595		
programado							595		
resultado							0%		
especial	alcanzado				74		74		
programado							74		
resultado							0%		
básica de adultos	alcanzado			43		43	43		
programado				43		43	43		
resultado				100%		100%	100%		
LOGRAR QUE EN LOS PROGRAMAS ANUALES DE TRABAJO DE ZONAS, ESCUELAS, SECTORES Y ÁREAS OPERATIVAS SE INCORPOREN ACCIONES DE FORTALECIMIENTO AL PROGRAMA ESCUELA SEGURA IND: PORCENTAJE DE PROGRAMAS ANUALES DE TRABAJO DE ZONAS, ESCUELAS, SECTORES Y ÁREAS OPERATIVAS INCORPORAN ACCIONES DEL PES OBSERVACIONES DE LA UR	30%	alcanzado	1,649	178	116		1,943	1,943	
		programado	1,649	116	1,254	642	3,019	3,661	
		resultado	100%	153.4%	9.3%		64.4%	53.1%	
		preescolar	alcanzado			0		0	0
		programado			1,138		1,138	1,138	
		resultado			0%		0%	0%	
		primaria	alcanzado	1,649	178	116		1,943	1,943
		programado	1,649	116	116	108	1,881	1,989	
resultado	100%	153.4%	100%		103.3%	97.7%			
secundaria	alcanzado				534		534		
programado							534		
resultado							0%		

Ahora bien, esto es sólo una pequeña muestra de la interpretación que se le puede dar a los resultados que arroja el sistema; sin embargo, en algunos casos la información no es suficiente pues es necesario contar con mayores elementos sobre los procesos transversales y su contexto presente, para poder dar una interpretación más confiable y real sobre los números que arroja el sistema. Para ello, es necesario echar mano de la información adicional generada por las UR's, así como de los programas institucionales para elaborar los Informes de Resultados que solicitan las áreas internas y externas al órgano desconcentrado.

La importancia del sistema radica en que, como herramienta de evaluación de la gestión institucional, arroja datos duros y muestra puntos álgidos que permiten de bote pronto tener una visión integral sobre el contexto del quehacer educativo en el Distrito Federal. Sin embargo, el SIEPPE ha ido más allá del objetivo para el que fue creado, hoy por hoy es la única herramienta de evaluación que ha permeado una cultura de análisis y de rendición de cuentas sobre la administración y prestación de los servicios educativos al interior y exterior de la AFSEDF.

3.5 Análisis sobre la importancia del Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos (SIEPPE) para la evaluación educativa

A lo largo de este documento, se ha mencionado la importancia de la evaluación en el sistema educativo nacional, así como algunas de las acciones que en la materia se instrumentaron en los últimos años y, de manera específica, en la AFSEDF. Por tal motivo, el presente apartado tiene como finalidad analizar la importancia del SIEPPE, objeto de estudio de este trabajo, como una herramienta que permite retroalimentar el quehacer educativo para alcanzar niveles de calidad, así como también describir las perspectivas a corto y mediano plazo del sistema, que puedan traducirse en oportunidades de mejora cualitativa y cuantitativa para la gestión institucional.

Para tales efectos y con el ánimo de hacerlo de una manera más clara, se ha utilizado una herramienta que permite realizar un análisis estratégico de los elementos internos y externos de los programas y proyectos, denominada *FODA* (*Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*). Ésta se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la cual a nivel horizontal se analizan los factores positivos y negativos, mientras que en la lectura vertical se analizan los factores internos y, por tanto, controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables. En resumen, las fortalezas deben utilizarse; las oportunidades deben aprovecharse; las debilidades deben eliminarse y las amenazas deben sortearse.

Matriz de análisis FODA

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Realizar un ejercicio FODA al SIEPPE, permitirá analizar de forma minuciosa todos aquellos elementos internos y externos que han permitido reconocer y reposicionar el papel que ha desempeñado en tiempos de cambio y de transformación en la AFSEDF. Este análisis nos permitirá tener una idea más clara sobre lo funcional y práctico que puede ser el sistema,

para contribuir en la mejora de la calidad y la equidad en la prestación de los servicios educativos en el Distrito Federal.

Las **Fortalezas** son todos aquellos elementos positivos e internos que deben utilizarse y que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Derivado del análisis realizado, determinamos que para el caso de nuestro objeto de estudio, sus fortalezas son las siguientes:

- Su estructura programática presupuestal (procesos o proyectos, subprocesos o subproyectos, actividades, indicadores, metas por actividad y presupuesto por proceso o proyecto) se puede modificar, redireccionar o enriquecer de conformidad con las disposiciones normativas.
- Contribuye a optimizar tiempos y recursos en la definición y medición de la estructura programática presupuestal, pues las UR's ingresan la información en línea a través de la intranet de la institución.
- Permite a las UR's articular, de forma inmediata y clara, la operación de sus procesos y proyectos educativos con los ejes y líneas estratégicas que corresponden al logro de los objetivos y metas institucionales.
- Proporciona información periódica que permite corregir problemas a tiempo y, a la vez, genera información relevante para la planeación del periodo siguiente.
- Permite al desconcentrado identificar puntos de control, áreas de mejora, rezagos y desviaciones en su gestión, al dictaminar trimestralmente la eficacia con que se ejecutan los procesos y proyectos educativos.
- Es considerado como referente por parte del Órgano Interno de Control de la AFSEDF, para verificar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales planeadas.
- Facilita realizar acciones preventivas y correctivas a las áreas, con el fin de mejorar continuamente la operación de sus procesos y proyectos.
- Ha contribuido a generar una cultura de análisis y de rendición de cuentas.
- Se ha constituido como un instrumento efectivo que articula y da coherencia, seguimiento y control a la gestión institucional.

Las **Debilidades** son problemas internos que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, deben eliminarse. De igual manera, determinamos en nuestro caso que éstas son:

- La falta de desagregación y salidas automatizadas en línea con información sobre la gestión de la AFSEDF para el análisis y la toma de decisiones de forma inmediata, tales como: comparativos de años anteriores, reportes por nivel educativo, reportes con gráficas, reportes presupuestales por proceso y nivel educativo y un reporte global de todos los procesos y actividades de las UR's; lo que permitiría a las áreas obtener información en automático con respecto a su desempeño.
- La imposibilidad de obtener sistematizadamente, cruces de información y comparativos, dado que el sistema solamente genera informes en línea de los resultados obtenidos en cada trimestre.
- La imposibilidad actual por problemas presupuestales, para importar la plataforma informática del sistema a otra más actualizada, a fin de que en el corto plazo se puedan generar cruces de información y salidas automatizadas, y que el sistema sea más amigable, tanto para los usuarios como para quienes lo operan.
- La falta de actualizaciones en su plataforma informática de forma periódica para su óptimo funcionamiento, por insuficiencia de personal para poder realizar los mantenimientos cuando éstos son necesarios.

Las **Amenazas** son situaciones negativas y externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado el momento se debe diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. Para nosotros éstas pueden ser:

- Mayores exigencias de información por parte de instancias externas, que hagan que el sistema deje de ser confiable y útil para los usuarios.
- Mayores exigencias regulatorias de las que actualmente existen, que impidan su adaptación a las mismas.
- Desactualización informática y tecnológica que convierta al sistema en un instrumento obsoleto y poco útil para los usuarios y quienes lo operan.

- Vaivenes y circunstancias políticas que no permitan al sistema poder trascender de una administración a otra y estar sujeto incluso, a decisiones personales sobre la conveniencia o pertinencia de mantenerlo activo y vigente.

Finalmente, encontramos que las **Oportunidades** son aquellas situaciones positivas y externas que se generan en el contexto o entorno y que una vez identificadas deben ser aprovechadas, tales como:

- Uniformar y consolidar procesos y proyectos, en virtud de que algunas UR's consideradas como áreas sustantivas operan de forma similar. Sería más enriquecedor que éstas tomen como referente procesos y proyectos con actividades e indicadores similares, para que estandaricen su estructura programática y que inclusive tengan la misma denominación y no como sucede actualmente. Así, el órgano desconcentrado podría presentar informes de resultados más confiables a las instancias internas o externas que lo requieran. Entre dichos procesos y proyectos encontramos por ejemplo: Gestión escolar; Gestión pedagógica; Capacitación y desarrollo profesional de docentes, personal directivo y apoyos técnico-pedagógico; Talleres generales de actualización; Exámenes nacionales de actualización; Docentes capacitados en la enseñanza de las matemáticas y español; Uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación; Programa Escuela Segura; Programa Escuelas de Calidad; Programa de Becas; Programa de Educación Intercultural Bilingüe; Programas de Salud; Programa de Escuelas de Tiempo Completo; Equipamiento de Aulas de Medios y Telesecundaria; Tasa de terminación de secundaria; Asignación y distribución de alumnos a segundo y tercer grado de educación preescolar, primer grado de educación primaria y secundaria; Reforma a la Educación Secundaria; Programas de Desarrollo Profesional de las Escuelas Normales y los Centros de Actualización Magisterial; Investigación y desarrollo de innovaciones educativas; Programas de desarrollo físico sistémico, entre otros.
- Brindar capacitación y actualización periódica al personal que opera el sistema, así como a las áreas responsables de cargar la información en el mismo, sobre temas inherentes a planeación estratégica, sistemas de medición, evaluación y control, programación, gestión institucional, indicadores, trabajo en equipo, identificación de riesgos y desarrollo de sistemas; con el objeto de enriquecer y fortalecer la definición de la estructura programática presupuestal, así como la integración de los informes de resultados.

- Establecer mesas de trabajo periódicas con las UR's, en las que se aborden, tanto los logros como los problemas detectados a fin de mejorar los servicios educativos.
- Utilizar, por parte de las UR's, aspectos cualitativos en su programación que enriquezcan los indicadores de modo que se puedan detectar áreas de oportunidad y de mejora en la operación de los servicios educativos.
- Revisar y acordar entre todas las áreas involucradas, las ponderaciones que determinan la importancia que se le asigna a cada actividad y a cada proceso o proyecto.
- Generar nuevos vínculos o ligas informáticas con otros sistemas para enriquecer el avance programático con el presupuestal, que permita a las áreas tener una visión más amplia del presupuesto que erogan por actividad (a la fecha el presupuesto sólo se ingresa al sistema a nivel de proceso o proyecto).
- Difundir el sistema de nueva cuenta entre los altos mandos de la AFSEDF, con el fin de reactivar el compromiso de quienes participan en su operación.
- Crear una pantalla de diálogo en la que las áreas puedan justificar más ampliamente las desviaciones derivadas de incumplimientos en la programación de sus metas (actualmente el sistema cuenta con un catálogo limitado para que las UR's registren observaciones cuando se presentan resultados que discrepan significativamente de lo programado).
- Monitorear el sistema por una instancia externa *-outsourcing-*, para darle un mayor grado de confiabilidad interna y externa, de modo que la información que genera y lo retroalimenta no se encuentre plagada de vicios o costumbres en su operación.

CONCLUSIONES

- La implementación de instrumentos que evalúan la gestión institucional son, hoy en día, un requerimiento indispensable para medir la calidad y confiabilidad de servicios que, como el educativo, brinda el Estado.
- La planeación y la evaluación deben ser entendidas como elementos fundamentales del discurso y el proyecto educativo nacional, al constituirse en herramientas que generan información con el objeto de mejorar la calidad de los servicios educativos.
- Las transformaciones que estamos viviendo en la actualidad, exigen que las acciones de gobierno en materia educativa, sean evaluadas por instrumentos confiables que respondan a las necesidades de información para el proceso de toma de decisiones y de rendición de cuentas de manera transparente y oportuna.
- La evaluación educativa, como instrumento técnico, legal y discursivo, se presenta como un medio que da soporte a las acciones de gobierno para producir cambios y generar corresponsabilidad entre los distintos actores que participan en la educación básica, así como para dar respuesta a las presiones sociales en torno a la misma.
- Hoy en día, los procesos de evaluación constituyen un factor de suma importancia, tanto para el logro de los propósitos educativos como para el buen desempeño de la gestión institucional, pues permiten informar, corregir y mejorar el proyecto educativo nacional.
- Bajo las condiciones actuales del proyecto educativo nacional y del desarrollo de la tecnología, se recomienda diseñar e implementar nuevas aplicaciones informáticas de planeación y evaluación que contribuyan a hacer más eficiente la operación y a lograr un mejor seguimiento de la gestión institucional del sector educativo.
- La evaluación debe ser considerada como un ingrediente indispensable en la búsqueda de mejorar la calidad de los servicios educativos, pues propicia una gestión confiable, permanente y transparente.
- La implementación de sistemas integrales que evalúen la gestión institucional en los distintos niveles educativos, será un elemento que podría contribuir a producir cambios con un valor agregado en el quehacer educativo, que fortalecerían el proyecto educativo nacional.

- La evaluación debe ser sistematizada, lo que permitiría realizar ejercicios bajo un esquema FODA a fin de analizar las acciones exitosas y no exitosas en materia educativa, que sirvan para alimentar y enriquecer la gestión institucional.
- El Sistema Integral de Evaluación de Procesos y Proyectos Educativos (SIEPPE), es la herramienta que utiliza hoy por hoy el órgano desconcentrado para consolidar, analizar, detectar, superar y corregir, tanto sus fortalezas como las áreas de oportunidad y las posibles desviaciones en su gestión.
- El fortalecimiento del sistema requiere de una mayor corresponsabilidad de los diversos actores que participan en él o en torno al mismo, en sus distintos componentes o niveles de decisión.
- Tomando como referente lo antes expuesto, la evaluación representa un papel determinante pues existen en la actualidad distintos instrumentos para obtener información; la cultura de la evaluación se fortalece día con día, ya que transparenta de manera continua y sistemática la opinión de distintas comunidades, para medir la calidad de los servicios que proporciona el Estado.
- Si bien el SIEPPE es un sistema desarrollado para aplicarse en el terreno de la educación, lo cierto es que la forma en que está estructurado, los objetivos de evaluación integral que persigue y el tipo de resultados que arroja, lo hacen susceptible de ser utilizado como herramienta de evaluación en otras dependencias y entidades de la administración pública adaptándolo, tanto a sus distintos ámbitos de competencia como a sus propias misiones institucionales.
- La utilización de un sistema como el SIEPPE, con posibilidades de enriquecerse para evaluar de mejor manera la gestión institucional, que refleje el grado de avance y desarrollo físico/financiero en el cumplimiento de metas de los distintos proyectos, procesos y actividades, permitirá no sólo identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de la AFSEDF, sino también hacer más transparente el quehacer del órgano desconcentrado, al contribuir a corregir y evitar posibles desviaciones, vicios recurrentes e incluso actos de corrupción en la prestación del servicio educativo.
- Hoy en día las autoridades educativas a nivel local y nacional, realizan acciones de evaluación en diversos temas relativos al magisterio y a las escuelas de educación básica, que se traducen en la aplicación de pruebas estandarizadas para medir los procesos de enseñanza y de aprendizaje y, por ende, el aprovechamiento de los

alumnos. Entre ellas destacan: ENLACE, EXCALE, IDANIS, PRONAP, Evaluación del Factor Preparación Profesional y Carrera Magisterial. Sin embargo, poco se menciona sobre la evaluación de la gestión del propio quehacer educativo, por lo que en tal sentido, el SIEPPE adquiere relevancia al ser un gran esfuerzo desarrollado en la AFSEDF para retroalimentarse y poder proporcionar de mejor manera, los servicios de educación básica en el Distrito Federal.

- Una mayor calidad de la educación, es el objetivo central hacia el que se dirigen mayoritariamente los esfuerzos y recursos del órgano desconcentrado, sustentados en los diversos programas institucionales, e incluso en acuerdos macro celebrados entre la instancia sindical (SNTE) y el gobierno federal, como lo es la Alianza por la Calidad de la Educación.
- Mejorar a la educación, presupone conocer aquello en lo que estamos bien para consolidarlo y aquello en lo que estamos mal para corregirlo; implica pues, un permanente ejercicio de retroalimentación. En este contexto, un instrumento de evaluación como el SIEPPE es de gran importancia, al ser un medio efectivo para proporcionar insumos necesarios en un proceso de toma de decisiones que nos permita lograr dicho objetivo central de la educación básica en el Distrito Federal y en el resto del país.

FUENTES DE CONSULTA

Bibliografía

- Alvaro, F. Cerdeño, M. Beitia, L. García, O. *Planificación del Docente en el Nivel de Preescolar*. Caracas, Ministerio de Educación, 1999.
- Andrade Muñoz, Edgar y Sánchez Moguel, Andrés. *El aprendizaje en Tercero de Secundaria en México*. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. México 2009.
- Arnaut, Alberto. *La federalización de la educación básica y normal (1978-1994)*. Biblioteca para la actualización del maestro.
- B. Miner, John. *El proceso administrativo*. Editorial Continental, S.A., México, 1980.
- Bobbio, Norberto y Matteucci, Nicola. *Diccionario de Política*. Editorial Siglo XXI, México, 1981.
- Carrillo Landeros, Ramiro. *Metodología y Administración*. Editorial Limusa, 1986.
- Covarrubias Moreno, Oscar M. *Federalismo y Reforma del Sistema Educativo Nacional*. INAP, AC. México, 2000.
- Guerrero, Omar. *Principios de Administración Pública*. Colombia, ESAP, 1997.
- Manes J. *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Buenos Aires, Cuadernos Granica, 1999.
- Martínez Silva, Mario. *Diccionario de Política y Administración Pública*. México. Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, 1988.
- Ogliastrri, Enrique. *Manual de Planeación Estratégica*. Colombia, Tercer Mundo Editores en coedición con Editores Uniandes, 1993.
- Perrone, Graciela y Propper Flavia. *Diccionario de Educación*. Alfagrama Ediciones 2007.
- Quiroga Leos, Gustavo. *Organización y Métodos en la Administración Pública*. Editorial Trillas, México 1988.
- Serra Rojas, Andrés. *Derecho Administrativo*, Editorial Porrúa, México 2010.
- SIEMPRO-UNESCO. *Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados*. Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales. Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales de la Secretaría de Desarrollo Social de la República Argentina (SIEMPRO) y Organización de las Naciones

Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires, 1999.

Hemerografía

- Acuerdo por el que se delegan facultades en el Coordinador General de Educación Básica y en el Coordinador General de Servicios Educativos para el Distrito Federal, D.O.F., 21 de julio de 1992.
- Alianza por la Calidad de la Educación. Secretaría de Educación Pública y SNTE, 28 de abril de 2008.
- Decreto para la celebración de convenios en el marco del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. D.O.F., 18 de mayo de 1992.
- Decreto por el que se aprueba el diverso por el que se adiciona el Artículo 3º. En su párrafo primero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, D.O.F., 12 de noviembre de 2002.
- Decreto por el que se crea la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, como un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, D.O.F., 21 de enero de 2005.
- Ley General de Educación, D.O.F., 22 de junio de 2006.
- Manual General de Organización de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, D.O.F., 23 de agosto de 2005.
- Modificaciones al Manual General de Organización de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, D.O.F., 15 de agosto de 2007.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, D.O.F., 26 de marzo de 1994.

Documentos oficiales

- Censo Nacional de Población y Vivienda 2010.
- El derecho a la educación en México. Informe 2009. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.
- Estadística Educativa de Inicio de Cursos 2010-2011. Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal.- CDIAR-AFSEDF-SEP, 8 de febrero de 2011.
- Folleto, denominado "Para saber más acerca de PISA". Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

- Informe de las prácticas de la Evaluación de la Educación Básica en México. Secretaria de Educación Pública, 2010.
- Instrucciones para elaborar el Anteproyecto del Programa Anual 2009 a través del SIEPPE.
- Manual de Organización de la Oficina del C. Subsecretario de Servicios Educativos para el Distrito Federal, mayo del 2000.
- Manual General de Organización de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal. D.O.F., 23 de agosto de 2005.
- Mejorar las escuelas. Estrategias para la acción en México, OCDE. OECD Publishing 2010.
- Panorama Educativo de México. Indicadores del Sistema Educativo Nacional, 2009 Educación Básica. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Impresora y Encuadernadora Progreso, S.A. de C.V. (IEPSA)
- Programa Institucional de Mediano Plazo de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal 2007-2012.
- Programa Nacional de Educación 2001-2006. Talleres de Offset Multicolor, S.A. de C.V.
- Programa Sectorial de Educación 2007-2012. Talleres de la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos.
- SSEDf-UNESCO. Sistema Integral de Evaluación de los Proyectos y Procesos Educativos de la SSEDf. Informe Final del Proyecto de Cooperación entre la SSEDf y la UNESCO. Julio, 2003.

Mesografía

- <http://www.biblioteca.tv>
- <http://www.sep.gob.mx>
- <http://www.sepdf.gob.mx>