

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS EDUCATIVOS DE
LA SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL, EN EL
MARCO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000.**

(Estudio de caso: Una propuesta de mejoramiento)

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
**LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**
ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA

P R E S E N T A:
ELSA IRIS RUEDA SALGADO

ASESOR DE TESIS:

LIC. MIGUEL ANGEL MARQUEZ ZÁRATE



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

**LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS EDUCATIVOS DE
LA SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL, EN EL
MARCO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000.**

(Estudio de caso: Una propuesta de mejoramiento)

ELSA IRIS RUEDA SALGADO

Lic. en Ciencias Políticas y Administración Pública
(Con especialidad en Administración Pública)

<p>A DIOS:</p> <p>Padre mío, hoy levanto mi voz para agradecerte por todas tus gracias, por la vida que me has dado, por estar siempre conmigo, por escucharme, por guiarme durante la realización de este trabajo.</p> <p>Ilumíname, guíame, fortifícame, inspírame en todo lo que debo hacer en adelante, que tú presencia inunde por completo mi ser, que se haga tú voluntad y no la mía.</p>	
	<p>A MIS PADRES:</p> <p>A los que amo, respeto y admiro, a quienes les debo lo que soy ahora, quienes siempre me han orientado, apoyado e impulsado, para dar cada día un paso más en el camino de la vida.</p> <p>Loreto Salgado González,</p> <p>Quien siempre me ha inducido para seguir adelante y quien me enseñó que la generosidad, nos permite amar y alegrar los corazones de otros,</p> <p>Estanislao Rueda Benítez,</p> <p>Quien me enseñó que la responsabilidad y la honestidad en toda actividad del hombre, son valores fundamentales para su existencia.</p> <p>Gracias por sus consejos y por estar siempre a mi lado.</p>
<p>A MI HIJA:</p> <p>A quien quiero mucho y ha colmado mi vida de felicidad, quien me ha animado con su cariño e inocencia a no claudicar, cuando hemos pasado momentos difíciles y a veces he sentido desfallecer.</p> <p>Gracias hija mía, por tu gran amor, apoyo y comprensión.</p>	
	<p>A MIS HERMANOS:</p> <p>Alfonso, Raúl, Estanislao, Hugo y Oscar, quienes siempre han estado conmigo y han padecido las vicisitudes de mis trabajos. Quiero hacerlos partícipes de la felicidad que hoy me invade y darles las gracias por su apoyo incondicional y el gran amor que me otorgan.</p>
<p>Agradezco de manera especial al Lic. Miguel Ángel Márquez Zárate, por apoyar mi proyecto y ayudarme a materializarlo. Asimismo agradezco a las maestras y maestros: Erika Doring, Ma. de la Luz Migueles Tenorio, Juan José Sánchez Rueda y Enrique Varas Gómez, por sus valiosos comentarios y sugerencias.</p> <p>A mis compañeros y amigos que de distintas formas me apoyaron para hacer posible la realización de este trabajo</p>	

LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS EDUCATIVOS DE LA SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL EN EL MARCO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000.

(Estudio de caso y una propuesta de mejoramiento)

INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO 1. MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO	1
1.1 EL ESTADO	1
1.2 EL GOBIERNO	7
1.2.1 El poder legislativo	9
1.2.2 El poder judicial	10
1.2.3 El poder ejecutivo federal	11
1.3 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	12
1.3.1 Formas de organización administrativa	14
1.3.2 Estructura de la Administración Pública	15
1.3.3 Actividades fundamentales de la Administración Pública	16
1.4 MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	18
1.4.1 Acciones para la modernización de la Administración Pública	21
1.4.2 Metodología para la modernización administrativa	28
1.4.3 La modernización administrativa como componente del Sistema Político Mexicano	35
CAPÍTULO 2. LA EVALUACIÓN	40
2.1 LA RELEVANCIA DE LA EVALUACIÓN	40
2.1.1 La evaluación	41
2.1.2. La evaluación de programas y proyectos para la transformación	44
2.1.3. El aprendizaje y la evaluación	46
2.1.4 La evaluación y la investigación	48
2.2 TIPOS DE EVALUACIÓN	49
2.2.1 ¿Para qué evaluar? Propósito de la evaluación	49
2.2.2 ¿Qué, quién(es), cuándo y en qué nivel evaluar?	51
2.2.3 Los objetos de evaluación y nivel de análisis	58
2.2.4 La metaevaluación	59
2.2.5 La multidimensionalidad de la evaluación	60
2.2.6 Los modelos evaluativos	60
2.3 LAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN	64
2.3.1 Tipos de técnicas	65
2.3.2 ¿Cómo decidir la técnica adecuada?	71
2.4 LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE UN PROGRAMA SOCIAL EDUCATIVO	72
2.4.1 La evaluación en el sector educativo	76

CAPÍTULO 3. LOS INSTRUMENTOS JURÍDICO ADMINISTRATIVOS QUE SUSTENTAN LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS DE EDUCACIÓN BÁSICA EN MÉXICO.	80
3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS	80
3.2 LEY DE PLANEACIÓN Y EL -SISTEMA NACIONAL DE PLANEACIÓN	82
3.3 LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL; LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PÚBLICO FEDERAL; Y EL REGLAMENTO DE LA LEY DE PRESUPUESTO CONTABILIDAD Y GASTO PÚBLICO FEDERAL.	85
3.4 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO:	93
3.4.1 Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000	94
3.5 PROGRAMA SECTORIAL: Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000;	96
3.6 EL ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA	99
3.7 LEY GENERAL DE EDUCACIÓN	101
3.8 PROGRAMA OPERATIVO ANUAL	104
CAPÍTULO 4. LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS EDUCATIVOS DE LA SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL (SEByN) 1995-2000	105
4.1 EL SECTOR EDUCATIVO	105
4.1.1 La Secretaría de Educación Pública	105
4.2 EL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000.	108
4.2.1 El PROMAP 1995-2000 en el sector educativo	113
4.2.2 La evaluación de programas y/o proyectos en la SEByN.	123
4.2.2.1 La evolución de la educación básica en México	124
4.2.2.2 Antecedentes históricos de la SEByN	128
4.2.2.3 Los estándares de los servicios	134
4.2.2.4. La medición del desempeño. Los indicadores de gestión.	146
4.2.2.5 Los programas de modernización de la SEByN.	160
4.2.2.6 La evaluación de avances y resultados de los programas de modernización de la SEByN.	180
4.2.2.7 Conclusiones de la evaluación de los programas de modernización de la SEByN en el marco del PROMAP 1995-2000	192
4.3 LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS EDUCATIVOS EN LA SEByN Y LA NUEVA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA.	199
4.4. LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS A TRAVÉS DEL SISEVAL. EN LA SEP	203
4.5 LAS NECESIDADES DE CAMBIO	209

CAPÍTULO 5 . HACIA UNA PROPUESTA EVALUATIVA: “SISTEMA ÚNICO E INTEGRAL DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS EDUCATIVOS DE LA SEByN”.	211
5.1 EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE UN PROGRAMA Y/O PROYECTO EDUCATIVO ¿Para qué, quién, cómo, en qué nivel, qué, cuándo y con qué evaluar?	211
CONCLUSIONES	232
BIBLIOGRAFÍA	237
ÍNDICE DE CUADROS Y ESQUEMAS	240
ANEXO	242

INTRODUCCIÓN

La educación es un factor decisivo de superación personal y de progreso social. La educación es un hecho social cuya importancia resulta indiscutible, ya que todos los seres humanos, en todos los momentos de su vida, están sujetos a ella, ya sea en el seno de la familia, en la comunidad, o en aquellos sectores en los que intervienen las instituciones educativas.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que es el principal cuerpo legal que establece los fundamentos de la educación en México, (Artículo 3ro.) en este se postulan las garantías y derechos que se refieren a la igualdad de oportunidades y al establecimiento de condiciones para el desenvolvimiento de los individuos, las familias, las comunidades, los pueblos indígenas, los trabajadores y los sectores productivos. De este modo se establece el derecho de todos los mexicanos a una educación básica gratuita, obligatoria y laica.

En México el encargado de cuidar que la educación se imparta es el Estado, quien es la representación política de la sociedad mexicana, y bajo quien recae la responsabilidad de procurar la igualdad de oportunidades y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

El principal instrumento del Estado para cumplir con su misión es el Gobierno, y éste se manifiesta fundamentalmente a través de la Administración Pública que está integrada por un conjunto de estructuras, normas y procedimientos a través de los cuales, se generan los bienes y servicios que la sociedad demanda del gobierno. En atención a los servicios educativos que demanda la sociedad por más de setenta años, la política educativa del Estado ha dado prioridad a la educación básica en respuesta a un reclamo permanente de la sociedad. El ejecutivo federal a través de la Secretaría de Educación Pública en el cumplimiento de sus responsabilidades ha generado la infraestructura necesaria

en materia de políticas, servicios y estructuras organizacionales, que han permitido generar una educación pública de alcances nacionales.

En los últimos años en materia de educación básica el programa educativo en México se ha visto fortalecido por una política que ha definido acciones y compromisos que implican responsabilidades compartidas en la ejecución de programas y proyectos educativos entre todos los órdenes de gobierno federal, estatal y municipal y se suma la de los distintos sectores que participan en la tarea educativa: el personal docente, directivos de escuelas, las madres y los padres de familia, las organizaciones sociales y sindicales, etc., generándose una participación mas intensa de la sociedad. Lograr que todos los niños y jóvenes del país tengan las mismas oportunidades de cursar y concluir con éxito la educación básica ha sido un propósito declarado de las autoridades educativas desde tiempo atrás, asimismo se han desarrollado esfuerzos para alcanzar una educación de calidad. Cobertura y calidad, están indisolublemente vinculados y para avanzar de forma sustantiva se exige una política integral que al mismo tiempo garantice el acceso, la retención y ofrezca un aprendizaje eficaz.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El Estado Mexicano es quien debe cumplir con la obligación de impartir educación, preescolar, primaria y secundaria conforme al federalismo educativo que con sustento en el régimen de concurrencia previsto por la Constitución y la Ley Federal de Educación, se convino el 18 de mayo de 1992 en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, dándose la apertura de nuevas posibilidades para organizar el Sistema Educativo y que posteriormente en 1993 con la reforma del artículo 3ro. Constitucional ¹ y la expedición de la Ley

¹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Título 1ro. Capítulo, artículo. 3ro. 4 marzo, 1993.

General de Educación², se reafirmaron y precisaron las atribuciones a cada uno de los órdenes de gobierno.

Partiendo de la consideración de que las funciones delimitadas por el mismo proceso de federalización de la educación, señalan claramente los ámbitos de competencia tanto a nivel federal como a nivel estatal. Las acciones son compartidas por ambos, aunque en diferentes aspectos, mientras la autoridad federal dictamina la normatividad, supervisa y evalúa; por el otro lado operativizan los servicios de educación. Antes de la federalización educativa, el modelo organizacional de la Secretaría para la atención de la educación básica obedecía a una división funcional por nivel educativo, constituido por unidades administrativas responsables de planear, organizar, supervisar, evaluar y operar directamente en el Distrito Federal y mediante órganos desconcentrados en los estados, los servicios educativos a cargo de la Secretaría.

En 1994, se implanta el modelo organizacional que responde a los principios y compromisos asumidos en el acuerdo. La Secretaría adopta un nuevo modelo organizacional, el cual se caracteriza por consolidar en una sola unidad de mando la normatividad educativa, a través de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, mientras que la operación de los servicios educativos es transferida a los gobiernos estatales y a la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, en los niveles de educación básica y normal; al mismo tiempo fortalece la planeación, programación y evaluación del Sistema Educativo Nacional con la reestructuración de la Subsecretaría de Planeación y Coordinación.

El quehacer cotidiano y la gran responsabilidad de concretizar en una realidad lo que se menciona, recae principalmente en las autoridades educativas que son el Secretario, Subsecretarios, Directores Generales y Autoridades Educativas Estatales etc., que conforme a las normas y principios básicos que rigen la

² Ley General de Educación, Promulgada el 12 de julio de 1993 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993.

Planeación Nacional de Desarrollo dirigen la formulación y/o ejecución de programas y/o proyectos sociales de Educación Básica. En el cumplimiento de estas actividades, se ven en la necesidad de evaluar sus acciones y las de otros, así como en la urgente necesidad de conocer los resultados obtenidos e impactos alcanzados, procediendo en ese momento a la integración de resultados, revisión de cumplimiento de metas y objetivos, etc. En la mayoría de las ocasiones estas autoridades se encuentran desprovistos de las concepciones y herramientas adecuadas para la realización de estas tareas evaluativas, ya que generalmente no se cuenta con un proceso de evaluación permanente al interior de cada una de las unidades administrativas, no obstante que existen procesos establecidos a partir de los instrumentos jurídico administrativos del mismo Gobierno Federal como son los Programas Federales. (Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000)

En esta investigación se considera que para que el Estado Mexicano cumpla con la obligación de impartir educación, preescolar, primaria y secundaria, proporcionando servicios educativos de calidad en la educación básica a través de la Secretaría de Educación Pública, es esencial unir y vincular en un todo armónico la planeación, ejecución y evaluación, para lograr procesos de evaluación integrales, objetivos y permanentes inmersos en una gestión de calidad. Todo esto encaminado a la elección y adopción de caminos razonables y ventajosos, en el uso eficiente de los recursos y en el compromiso individual y colectivo para la acción y el cambio, elementos que en un futuro podrían concretizarse en un *Sistema Único e Integral de Evaluación de Programas y Proyectos de Educación Básica*.

Esta investigación parte de la hipótesis de que:

La existencia permanente y sistemática de la evaluación de la gestión de programas y proyectos de educación básica en toda unidad administrativa responsable de la ejecución de los mismos, permitirá a las autoridades

garantizar la efectividad de los resultados obtenidos en bien de un grupo específico de la sociedad y a la vez garantizar la efectividad de la inversión que realiza el Estado.

Esta investigación está encaminada al estudio de la pertinencia y relevancia de la evaluación como un instrumento formal y condicional de la actividad racionalizadora del Gobierno Mexicano, en el establecimiento de las condiciones, para dar respuesta a las necesidades fundamentales del desarrollo económico y social del país.

Para cumplir con lo antes expuesto, el trabajo consta de 5 capítulos.

En el primer capítulo se presenta el proceso evolutivo del como se han venido ampliando las tareas del Estado, desde ser ejecutor de leyes y mantener el orden hasta ser orientador y promotor del desarrollo económico y social. Se muestra como el Estado se encuentra inmerso en casi todas las actividades que se desarrollan en México, y como a la par ha surgido una gran y compleja Administración Pública, la cual ha tenido que acrecentar su capacidad de respuesta y redefinido sus formas de intervención en los sistemas económico, político y social, generándose un proceso técnico-administrativo permanente que incluye la introducción de diversos cambios en las áreas de las dependencias públicas. Se presenta como el Estado en el cumplimiento de su papel como orientador y promotor del desarrollo del país necesita contar con una Administración Pública Moderna, la cual ha venido tomando varias formas.

En el segundo capítulo se inicia con el planteamiento de la relevancia de la evaluación de la gestión en el discurso político gubernamental en México, y las características que la distinguen como instrumento de valoración, verificación y/o medición. Se presenta una síntesis de algunos enfoques teóricos de la evaluación de programas sociales que han tomado importancia a lo largo del tiempo, se describen las principales características, aplicaciones y limitaciones

de la evaluación, la evaluación como proceso, sus características y dimensiones y finalmente la evaluación reafirmando el conocimiento en el plano del aprendizaje compartido entre quienes participan de las gestiones de los programas y proyectos sociales, se plantea la compatibilidad y diferencias entre la evaluación y la investigación educativa.

Se abordan los tipos de evaluación que existen para un programa y proyecto social y se hacen planteamientos sobre la discusión histórica de lo cuantitativo y cualitativo en el momento de realizar una evaluación. Se presenta un análisis sintético-analítico de los elementos fundamentales de la evaluación y sus ámbitos de aplicación.

Asimismo se exponen algunas de las variadas técnicas de evaluación a las cuales se recurre para la recopilación, análisis y generación de información, que se consideran las más apropiadas para programas y proyectos educativos.

En el tercer capítulo se abordan los referentes históricos y los rasgos más característicos en el ámbito administrativo y jurídico, destacando el papel que ha desempeñado la evaluación en la evolución y modernización de la Administración Pública en México y su marco jurídico, esto es, los instrumentos jurídico-administrativos evaluativos que ha generado el propio Estado en el establecimiento de las condiciones, para dar respuesta a las necesidades fundamentales del desarrollo económico y social en México.

En el cuarto capítulo se expone al lector el marco general en que se encuentra inmersa la Secretaría de Educación Pública, que es la institución gubernamental en la que recae la responsabilidad del sector educativo en nuestro país. Asimismo se presenta la trascendencia y eficacia de la evaluación de programas y proyectos educativos, a partir del *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP 1995-2000)*, el cuál tuvo como propósito promover la modernización y el desarrollo administrativo, mejorar la

oportunidad y calidad de los servicios internos y de los servicios que se brindan al público, propiciar el ahorro presupuestal y aumentar la productividad en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal. Se analiza específicamente a los programas y proyectos educativos de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal en el marco de este programa.

Se identifican los principales compromisos asumidos y los logros alcanzados y lo que faltó por hacer en esa administración, en los marcos temáticos Gobierno Federal-planeación-evaluación. Se analiza la trayectoria y pertinencia de la evaluación como un instrumento de control institucional y como elemento relevante de la planeación en la búsqueda de la calidad en la gran diversidad de actividades sustantivas y técnico-administrativas que se realizan en la SEByN, así como su vinculación con la estructura programática vigente.

En el quinto capítulo se desarrolla una propuesta evaluativa:

La propuesta está basada en aportaciones de los expertos, así como en la experiencia propia, se presenta el para qué, quién, como, en que nivel, que, y cuando evaluar, de los proyectos de educativos. Se retoma el objeto de importancia de la planeación y su temporalidad establecida a corto, mediano y largo plazo y su vinculación con la evaluación y la toma de decisiones en políticas educativas. Se consideran las formas de conducción y el desempeño de los equipos de trabajo para el logro de metas y objetivos establecidos para lograr una evaluación integral partiendo desde la integración de los mismos, se presentan propuestas de instrumentos de evaluación.

Con esta investigación se aspira contribuir a la creación de un “Sistema Único e Integral de Evaluación de Programas y Proyectos Educativos en cada unidad administrativa, que permita conocer los resultados de la ejecución de proyectos educativos, y de esta forma, aplicar con oportunidad las medidas técnico-administrativas preventivas y correctivas, para lograr una organización eficaz y

eficiente y poder realmente satisfacer las demandas educativas logrando el impacto social deseado en beneficio de una mejor educación básica. Se aspira también a que esta investigación sea representativa, de reflexión, y de apoyo, en el proceso de toma de decisiones de alta dirección.

CAPÍTULO 1. MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.

1.1 EI ESTADO

La historia del Estado y sus particularidades presenta en el tiempo características propias, adaptables y dinámicas manifiestas en cada momento de su desarrollo. Para entender la esencia misma del Estado hay que conocer el origen y significado de la razón de ser Estado, la evolución y contradicciones que han surgido en su entorno y al interior del mismo y cómo se han generado las condiciones para pasar de un Estado a otro, llegando hasta nuestros días a lo que se le denomina Estado Moderno.

El origen del Estado corresponde al tiempo político del siglo XVI. Es en Italia donde surge el vocablo Stato, que da cuenta de cómo una institución empieza a tener vida propia y a reclamar frente a otros poderes, la potestad propia en términos de supremacía. Es en la Italia del Renacimiento, en donde el poder empieza a tener una identidad como tal y el origen de la razón de Estado se fundamenta en la necesidad de la misma sociedad moderna que en ese momento empieza a deslindarse de la sociedad feudal. **La razón de Estado se ubica en una lucha de fuerzas**, esto es, entre la aristocracia medieval, la iglesia católica, títulos nobiliarios, etc., y las fuerzas que impulsan la modernización política como **el imperativo de organizar a un poder soberano** capaz de ejercer con éxito el dominio sobre los súbditos y las distintas organizaciones vigentes en ese momento. El Estado se forma en medio de graves divisiones políticas que en ese momento impiden la unidad italiana, y que se agrava cuando poderes no estatales como la Iglesia Católica ejercen su autoridad. Es aquí donde surge y destaca la figura de Nicolás Maquiavelo en 1531, cuando escribe la obra “**El Príncipe**”, y quién definiera al Estado como **una organización de poder**. “El Príncipe y el Estado son para él la fórmula que permite asegurar que el poder político se diferenciara y dotara de autonomía para

subordinar a los **poderes de la sociedad**. La tarea del príncipe consistiría en que, con su habilidad y destreza, ejerciera el poder sin responder a valores éticos o religiosos”.¹

Después de Maquiavelo existe una gran cantidad de definiciones de la razón de Estado, como corrientes de pensamiento. La gran multiplicidad divergente de teorías y opiniones doctrinarias, sobre la razón de ser y concepto de Estado, por un lado muestran cómo esto varía en el tiempo y que parten inicialmente de la apreciación de los investigadores, filósofos y/o científicos sociales, quienes buscan privilegiar, lo sociológico, lo jurídico, lo económico, etc., lo que dificulta dar un solo enfoque al término.

En el periodo de la contrarreforma en 1589, el diplomático italiano Giovanni Botero, uno de los principales oponentes de Maquiavelo, define la razón de Estado, como “el conocimiento de los medios aptos para fundar, conservar y ampliar tal dominio”²este hace un esfuerzo por que la razón de Estado no pierda su amoralidad ni su religiosidad.

Durante los siglos XVI y XVII se presenta al Estado, **como una creación de los individuos que permitía su entrada a un orden social y era considerado como el gran soberano de la vida social** la denominada **Teoría contractual**. El Estado contaba únicamente con el poder conferido y reconocido por los mismos individuos, y se constituye en la unidad de un pacto y vale solamente de un espacio, es el medio adecuado para salvaguardar los derechos políticos del hombre. Esta concepción que fundó al Estado como un “contrato social” fue sostenida por varios científicos sociales de la época, pero desde diferentes perspectivas:

¹ Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A. C., La reforma del Estado, México, 1992, p. 24.

² Botero, Giovanni, La razón de Estado y otros escritos, Venezuela, Universidad Central de Venezuela, p. 91.

Thomas Hobbes filósofo inglés (1588-1697), su posición en la teoría del contrato fue en **defensa del poder absoluto**, esto es, el Estado debe mantener su hegemonía frente a la iglesia. Mediante el contrato social los hombres renuncian a su libertad y soberanía originarias y tienen la obligación de obedecer las leyes del soberano. Por otra parte John Locke, también filósofo inglés (1632-1704), considerado como el padre del liberalismo, y Jean Jacques Rousseau filósofo francés (1712-1778) **se pronunciaron en contra de la concentración del poder en manos de un gobierno despótico**, al sugerir una distribución de poderes entre el ejecutivo y el legislativo (división de poderes), considerando a este último como poder supremo de un Estado.

A finales del siglo XVII J. Locke reformuló la teoría de contrato a partir de la noción de una libertad individual irrenunciable, mantuvo la idea de un Estado de naturaleza, en el cual los hombres por el simple hecho de serlo, poseen una serie de derechos y libertades. Para John Locke la razón de ser del Estado, no sólo estaba en el origen del gobierno y las leyes, sino también en su control y vigilancia por parte de los ciudadanos. A mediados del siglo XVIII, J.J. Rousseau agregó nuevas ideas como soberanía ciudadana, la cual reside originalmente en los individuos y en que un gobierno sólo es legítimo si proviene de la voluntad de los hombres. El Du Contrat Social de Rousseau, contiene el germen de la Revolución Francesa que inició en 1790 y en la cual se manejó que la voluntad del pueblo es el origen único de la soberanía y de las leyes: la forma más perfecta de gobierno es la República y la legislación debe ser propuesta, discutida y aprobada en asambleas populares.

En otro momento histórico a finales del siglo XVIII, el estudio del Estado es abordado como fenómeno jurídico desligándolo de todo elemento político, la **Teoría Formalista o Idealista**. En torno a esta teoría se encuentra Emmanuel Kant, filósofo alemán y fuertemente influido por Rousseau, quién concibe al Estado como **aquél que bajo normas de derecho asocia a un conjunto de hombres**.

En el siglo XIX prevalece la **Teoría política del poder**, es decir es una teoría del Estado como fuerza, esto es, como **una agrupación política suprema que tiene su principio en el ejercicio del poder**. La política y el poder son inseparables y esta relación es inmanente al Estado. Esta relación se puede abordar de dos formas: “la política como conflicto o contraposición y la política como orden o composición”.³ En el sentido de la primera concepción está la teoría de Karl Marx (1818-1883) y su “materialismo dialéctico” (lucha de clases). Según esta teoría el curso de la sociedad se halla condicionado y determinado por el desarrollo de las relaciones de producción, distribución y consumo de los bienes necesarios a la vida de la humanidad y esto da lugar a la apetencia del poder, formación de las clases sociales, lucha de éstas entre sí y paso de un régimen social a otro, es así como en la sociedad primitiva no había clases, y al cambiar y mejorar sus estructuras económicas, aparecieron éstas y su lucha por el poder y los dominadores crearon instituciones coactivas como el Estado.

A fines del siglo XIX y principios del siglo XX, se considera al Estado **como integrador de la vida social, la denominada Teoría Sociológica**. Según esta teoría, el Estado es una institución propia de la sociedad y de las formas que de esta relación se derivan, como **la burocracia**, considerando esta consecuencia como algo inevitable y no necesariamente bueno. Desde el punto de vista de Max Weber, sociólogo alemán y representante de esta teoría, el **Estado es una asociación política cuyo orden ha sido otorgado y es impuesto legítimamente por un cuadro administrativo**. En otro tipo de asociación política ese orden podría ser libremente pactado. En el Estado, el otorgamiento del poder implica una estructura clasista. Para Weber la dominación puede ser **legítima**, es decir, bajo la existencia de un determinado marco legal, tradicional o carismático que sirva de punto de referencia con respecto al cual se la acepta, aunque no se concrete, incluso considera suficiente que haya pretensión de legitimidad, e incluso puede ser no legítima, es decir que no tenga ese marco de referencia que

³ Bovero, Michelangelo, Lugares clásicos y perspectivas contemporáneas sobre política y poder, en origen y fundamentos del poder político. 2da. edic. México, Edit. Grijalva, 1985, p. 39.

en alguna situación permite juzgar y decidir en situaciones concretas. Bajo esta concepción se reconoce como **esencia del Estado, el recurso a la fuerza física** que existe en cualquier asociación política para mantener el orden. En su definición de Estado Weber lo caracteriza por los medios que utiliza como asociación de dominación y no por sus fines.

Por otra parte en esta línea de pensamiento se encuentra Herman Heller jurista y teórico político alemán, adversario del nazismo (1892-1933), quien analiza en su teoría del Estado, el todo social y el juego de influencias y determinaciones que el aparato estatal establece. Heller considera al Estado como el delegado de la voluntad común, siendo una unidad que actúa en la realidad histórico-social y la realidad social es efectividad humana, es realidad efectuada por el hombre (convivencia y cooperación) y como una forma (situación política real) o “una estructura de dominio constantemente renovada a través de una obra común.... que ordena en última instancia los actos sociales sobre un determinado territorio, en donde el sentido del Estado sólo puede ser su función social, es decir, la misión que tiene que cumplir como unidad (organizada) de acción de la actividad social”⁴ “ El Estado al convertirse en una unidad ordenada de acción, es cuando cobra, en general existencia.

En el siglo XX (Época Contemporánea) Friedrich Meinecke en 1953, escribe sobre la razón de Estado en la Edad Moderna, como la máxima del obrar político, la ley motora del Estado, esto es, que la razón dice al político lo que tiene que hacer, a fin de mantener al Estado sano y robusto.

El Estado, posteriormente es referido a una corporación territorial definida a través de los elementos: **pueblo, territorio, poder estatal y soberanía**, por Norberto Bobbio, filósofo italiano. En esta teoría la preocupación primordial es jurídico-histórica y define a los principales componentes del Estado como sigue:

⁴ Sélter, Herman, Teoría del Estado, 15ª. reimpresión, México, Edit. FCE, 1995, p.61.

Territorio es además del espacio geográfico, todos aquellos elementos que constituyen el ámbito de derecho; **población**, elemento esencial y razón de ser del Estado que significa conjunto de hombres que viven vinculados en interacción con medios y fines; y desde el punto de vista jurídico, destinatarios del derecho del Estado. Define como **Gobierno** al poder de crear y aplicar el derecho de un territorio y hacia un pueblo, poder que recibe su validez de la norma fundamental y la capacidad de hacer valer recurriendo en última instancia a la fuerza y en consecuencia, por el hecho de ser no solamente legítimo sino también eficaz”⁵

Para Ramiro Carrillo Landeros el Estado es , “ **la forma de ordenación política, jurídica y administrativa de un país en el cual es el representante más significativo y donde ejerce acciones de soberanía y coerción**; a él corresponde el monopolio del poder y la dominación sobre el conjunto de individuos asentados en el territorio que le concierne; sus decisiones se basan en leyes y tienen carácter de obligatoriedad general; es una forma de dominación territorial; también se le identifica como una unidad soberana de acción y decisión, constituye el catalizador y la forma de síntesis más acabada del interés común”.⁶

Otro concepto respecto al Estado es que “es la forma de ordenación política, jurídica y administrativa de un país, en el cual es el representante más significativo y donde ejerce acciones de soberanía y coerción; a él corresponde el monopolio del poder y la dominación sobre el conjunto de individuos asentados en el territorio que le concierne, sus decisiones se basan en leyes y tienen carácter de obligatoriedad general; es una forma de dominación territorial”.⁷

No cabe duda que el Estado es, ante todo, un fenómeno histórico que se desarrolla y transforma en el tiempo, el cambio es una de sus principales características que involucra en su dinámica *a la sociedad y el gobierno*. (Teoría Histórica). El Estado es un tipo de organización creada, es una asociación de

⁵ Bobbio, Norberto, Estado, gobierno y sociedad, Por una teoría general de la política, México, Edit.. FCE., 1994, p. 130.

⁶ Carrillo Landeros, Ramiro, Metodología y Administración, México, Edit.. Limusa, 1982, p. 112.

⁷ Colección de cuadernos de renovación nacional. Reestructuración de las finanzas públicas, México. Edit. FCE, 1ra. Edición p. 111

dominio de tipo institucional, que cuenta con un conjunto de estructuras que le permiten asegurar su existencia y a él corresponde el monopolio del poder y la dominación sobre el conjunto de individuos asentados en el territorio que le concierne, bajo un régimen legal, con derechos y obligaciones, su poder supremo rige las leyes y las hace obedecer. Asegurar el orden, garantizar las libertades y lograr el desarrollo, son objetivos fundamentales del Estado. El Estado es producto de una creación histórica.

El Estado Moderno es un producto histórico, que ha sido condicionado por el cambio y el tiempo. “El Estado Moderno se caracteriza por instituir formas para organizar y dirigir a una sociedad al bien común, sustentado en el equilibrio entre el interés privado y social, con el fin de que este juego de intereses no afecten la estructura misma del Estado y de la sociedad”.⁸

En todo Estado Moderno los ciudadanos se encuentran implicados en los problemas gubernamentales, que les afectan directamente. El principal papel de Estado moderno, es mantener la cohesión interna de la sociedad. La esencia del mismo, estriba en la capacidad de organizarse, de acuerdo a su propio derecho.

1.2 EL GOBIERNO

Un Estado se representa a través de la creación de un aparato gubernamental, a través del cual se construye y ejecutan políticas dirigidas a la sociedad, esto es los compromisos del Estado se cumplen mediante la capacidad de su gobierno. “Gobierno es el conjunto de órganos del Estado que tienen a su cargo la ejecución de funciones en que se desarrolla el poder público y los actos que éste realiza por lo tanto, la forma de gobierno es la estructura que adoptan los órganos o poderes

⁸ Uvalle Berrones, Ricardo, Las transformaciones del Estado y la Administración Pública en la sociedad contemporánea, México, Edit. IAPEM, 1997, p. 33.

del Estado, en el ejercicio de sus funciones constitucionales y relaciones que establecen”⁹.

En México el principal instrumento del Estado para cumplir con su misión es el **Gobierno**, que como forma de dirección y organización de las acciones a cargo del Estado, le compete realizar funciones de índole política y de naturaleza administrativa. El Gobierno se manifiesta fundamentalmente a través de la **Administración Pública** que está integrada por un conjunto de estructuras, normas y procedimientos a través de los cuales, se generan los bienes y servicios que la sociedad demanda del gobierno.

Entre Gobierno y Estado existe una relación indisoluble ya que “el Gobierno es el Estado en acción, y constituye el dispositivo de dominio que permite conducir a un conjunto de individuos asentados en un territorio donde él ejerce su potestad soberana”.¹⁰ Del ejercicio del poder gubernamental se deriva en consecuencia un condicionamiento y este ejercicio se manifiesta con funciones de carácter normativo tendentes a regular la acción de particulares entre sí y frente a la autoridad constituida, esto es, la sociedad demanda sus intereses particulares al Estado (Gobierno organizado), este considera las peticiones y los convierte en intereses generales que por medio del Ejecutivo, se legitiman para poder aplicar las normas a la sociedad.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que por voluntad del pueblo mexicano estamos constituidos en una república representativa y democrática, compuesta por estados libres y soberanos y unidos en una federación; que el pueblo ejerce su soberanía por medio de los poderes de la unión en los casos correspondientes y de los poderes de los estados en lo que toca a sus regímenes interiores.¹¹

⁹ Guerrero Omar, La Administración Pública en el Estado Capitalista, México, Edit. Harla, 1990, p. 69.

¹⁰ Carrillo L. Op.Cit. p. 114.

¹¹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Título 2do. Capítulo 1, artículos 40 y 41.

Estos poderes de la unión se dividen para su ejercicio en legislativo, ejecutivo y judicial.¹²

1.2.1. EL PODER LEGISLATIVO.

Con la división del Estado-sociedad, la soberanía recae en esta última, no obstante por la diversidad y heterogeneidad de intereses que caracterizan a toda sociedad, se hace necesario delegar la soberanía en el Estado a quien se da la responsabilidad de regular los intereses de clase.

Este poder es el representante de la sociedad ante el Estado, pues las clases sociales designan a sus representantes y a éstos expresan sus necesidades para que las conviertan en leyes, que posteriormente rigen las relaciones de producción entre el capital y el trabajo por medio de su aplicación a través del poder ejecutivo.

El poder legislativo, “es el medio a través del cual los ciudadanos establecen sus normas legales y disponen de una plataforma y foro de discusión nacional de los grandes temas que le interesan a la comunidad”¹³.

“El Poder Legislativo de los Estados Unidos Mexicanos se deposita en un Congreso General, que se dividirá en dos cámaras, una de Diputados y otra de Senadores”¹⁴ A estas cámaras corresponde básicamente la elaboración de la ley.

De acuerdo con el Art. 52 de la Constitución Política, la Cámara de Diputados se compone por representantes de la nación. Asimismo en el Art. 56 se establecen las bases para la Cámara de Senadores la cual se compone de dos senadores por

¹² Ibídem, Título III, capítulo 1, artículo 49

¹³ INAP, La organización de la Administración Pública en México, 1999 Edit. Noriega-Limusa, 1999, p. 3.

¹⁴ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Op. Cit. artículo 50.

cada entidad federativa y dos por el Distrito Federal, nombrados en elección directa, esta cámara se renovará por mitad cada tres años.

La aprobación de las modificaciones a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, es competencia de este poder legislativo.

La representación popular, compuesta de 500 diputados y 128 senadores, se organiza en grupos parlamentarios para la realización de las tareas específicas en las cámaras y coadyuvar al mejor desarrollo del proceso legislativo. Asimismo los coordinadores de esos grupos, pasan a formar parte de la Gran Comisión de cada Cámara. Las cámaras cuentan también con el número y tipo de comisiones que requieran para cumplir con las atribuciones encomendadas.¹⁵.

Este poder interviene en la integración del organismo público autónomo denominado Instituto Federal Electoral IFE.

1.2.2 EL PODER JUDICIAL.

Es la fuerza coercitiva por medio de la cual el gobierno busca garantizar el cumplimiento de la ley, aplicando las sanciones, penas y castigos a los que desacaten o quebranten las disposiciones autorizadas por el Congreso de la Unión y se encuentra representado por los órganos que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala como titulares.

De conformidad con la Constitución Política, el Poder Judicial se deposita en una Suprema Corte de Justicia, en un Tribunal Electoral, en Tribunales Colegiados y Unitarios de Circuito, Juzgados de Distrito y en un Consejo de la Judicatura Federal.

1.2.3 EL PODER EJECUTIVO FEDERAL

Es el representante del Estado ante la sociedad, es eje de la conducción política del país y deposita su ejercicio en un solo individuo que es el **Presidente de la República**, quien es a la vez Jefe del Estado mexicano y Jefe de ese ámbito de gobierno. Las funciones del poder ejecutivo son de naturaleza política y administrativa. En primer orden, por su relación e injerencia con los otros dos poderes y órdenes de gobierno y el impulso y orientación que da a la actividad del Estado. En segundo lugar, el Poder Ejecutivo tiene a su cargo el manejo directo de la Administración Pública Federal, por lo que en el desempeño de sus funciones ejecuta y aplica las normas jurídicas, se encarga de contar con los recursos humanos, materiales, financieros, informáticos, etc., que tienen por finalidad brindar un servicio público y sus relaciones con los particulares.

Las instituciones de la administración pública que constituyen el poder ejecutivo son la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado y algunos órganos de asesoría técnica establecidos en el más alto nivel jerárquico. Estas instituciones coordinan a los demás órganos y autoridades de la administración pública federal.

Al ejecutivo federal se le llama así porque ejecuta o da vigor a las leyes que expide el cuerpo legislativo; de conformidad con sus atribuciones tiene poder y libertad de acción para nombrar y remover libremente a los Secretarios de Estado y jefes del Departamento del Distrito Federal y Procuraduría General de la República; su periodo presidencial consta de seis años y al término de este no puede ser reelecto.

¹⁵ Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, México, Edit. Porrúa Hnos. 1980,

1.3 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Administración Pública cumple con tareas relevantes para la sociedad y su conceptualización se da a partir del origen de la asociación de los hombres. Su desarrollo y evolución se genera de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la sociedad, para la conservación del interés general, la paz y el bienestar.

La Administración Pública desempeña actividades fundamentales como: mantener el orden público, satisfacer las necesidades de la población, fortalecer el ejercicio de la soberanía nacional y conducir el desarrollo democrático, económico y social en el país. Para el cumplimiento de estas funciones se hace indispensable la movilización del gran conjunto de organismos, estructura, personas y recursos.

La Administración Pública actúa como una organización, enfrentando y resolviendo problemas estructurales y funcionales, sin perder el carácter político que le atribuye su pertenencia al Estado. “La administración es una consecuencia natural del estado social, como éste lo es de la sociabilidad natural del hombre: **su naturaleza es un resultado de la comunidad**, pues desde el momento en que **existe un pacto social, hay administración**”¹⁶

Por otra parte el proceso evolutivo de la sociedad y la atención a la problemática que le impone el desarrollo del país, ha propiciado una inmensa y compleja estructura organizativa. La Administración Pública **ejecuta las políticas del Estado, a través de estructuras administrativas tradicionales** (Secretarías) y **nuevas formas de organización establecidas** (organismos descentralizados, fideicomisos, etc.).

capítulo 3ro., de los grupos parlamentarios, p. 14.

¹⁶ Bonin C.J.B., Principios de la Administración, revista de Administración Pública, INAP, México, 1982, p. 83-84.

La Administración Pública se integra por el conjunto de órganos mediante los cuales son conducidas y ejecutadas las tareas del Ejecutivo; es el manejo directo del aparato administrativo para el ejercicio legítimo de la soberanía y coerción física y la dotación de bienes y servicios a la comunidad; es la parte organizada del Estado, que se manifiesta a través de la gestión de órganos que ejercen la dirección y el control de los asuntos políticos-administrativos que corresponden al Estado.

“La Administración Pública se puede definir como **la estructura en que está constituido el gobierno para servir a los ciudadanos**, proporcionándoles los bienes y servicios necesarios y de los cuales es constitucionalmente responsable el Estado.”¹⁷

La Administración Pública es **una actividad estatal**, es el **Gobierno en acción**, es **el manejo directo del aparato administrativo para ejercer la voluntad misma del gobierno, en atención de proveer bienes y servicios a la comunidad**. Es la actividad que desarrolla el gobierno de un país, con la finalidad de lograr el progreso y una mejor calidad de vida de los ciudadanos.

La Administración Pública se encuentra vinculada a la existencia del Estado, ya que es quien determina a través de acontecimientos sociales y políticos, la forma en que esta desarrollará sus funciones. “La Administración Pública está integrada con un determinado número de acciones necesarias para llevar a cabo el propósito o voluntad de un gobierno, su función es realizar, ejecutar o instrumentar el programa político, Es básicamente, la rama ejecutiva del gobierno legalmente constituida, su función es un conjunto de actividades o acciones mediante las cuales se concretan las decisiones del gobierno”¹⁸.. Bajo esta perspectiva la **Administración Pública es un medio a través del cual se**

¹⁷ SEP, Catálogos básicos de programación y organización del sector educación, ciencia y tecnología, cultura y deporte, 2000, p. 11.

¹⁸ Castelazo, José R. Apuntes sobre teoría de la Administración Pública, Colegio de Lic. en Ciencias Políticas y Administración Pública, México, 1979, p. 23

concretizan en logros y resultados, los fines que asume el Estado como el máximo representante legítimo de la sociedad.

1.3.1 FORMAS DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

La Administración Pública en México, cuenta con dos formas fundamentales de organización: la centralizada y la paraestatal, que se rigen conforme a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) expedida por el Congreso de la Unión.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRALIZADA:

Administración centralizada, se denomina al régimen en el cual los órganos se relacionan jerárquicamente de tal manera que entre todos ellos existe un vínculo de autoridad. Siempre se mantiene la unidad del poder administrativo, a pesar de la diversidad de los órganos que lo integran.

Esta Administración Pública centralizada se integra por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, y las dependencias y órganos superiores de los poderes públicos, que aún independientes del poder ejecutivo, mantienen sistemas uniformes de contabilidad, control presupuestario y financiera, y están sujetos a las disposiciones jurídicas de la Administración Centralizada.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARAESTATAL:

Administración Paraestatal es la forma de organización administrativa mediante la cual el Estado interviene de manera directa en la vida económica del país. Una entidad paraestatal es una entidad estatal que goza de personalidad jurídica y patrimonio propios y se manifiesta a través de una persona moral distinta del Estado.

Por ser responsabilidad el ejecutivo federal el funcionamiento de las entidades de la Administración Pública Paraestatal, éstas se agrupan por sectores definidos y son coordinadas por la Secretaría de Estado correspondiente a su ámbito de competencia y la razón de ser de cada entidad paraestatal. La Administración Paraestatal, realiza funciones típicamente operativas, en contraste con las normativas y de coordinación y evaluación sectorial que llevan a cabo las dependencias directas del Ejecutivo.

Las entidades que integran a la Administración Paraestatal son conocidos como: organismos públicos descentralizados, empresas de participación estatal; instituciones nacionales de crédito, de seguros y de finanzas y los fideicomisos públicos.

1.3.2 ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

La Administración Pública realiza sus actividades estructural y funcionalmente en dos niveles: central y local o territorial.

El central se estructura en torno al Poder Ejecutivo Federal en Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos (Admón. Centralizada) y en organismos descentralizados, empresas de participación estatal, fideicomisos y sociedades nacionales de crédito (Admón. Paraestatal).

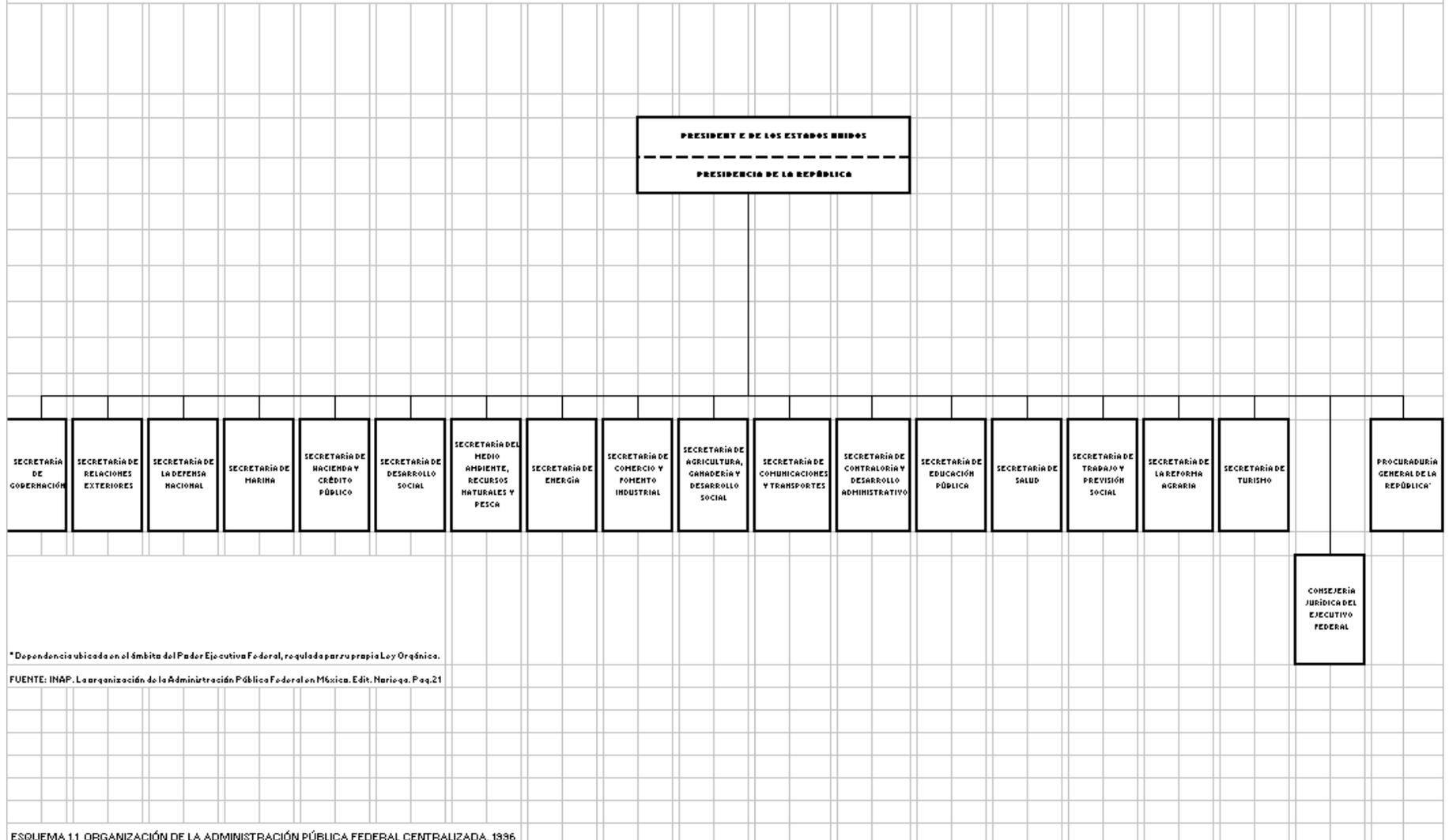
Las comisiones intersecretariales y los órganos desconcentrados de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos también forman parte de este nivel al igual que la Procuraduría General de la República y el Departamento del Distrito Federal.

El nivel local o territorial se estructura en torno a los gobiernos de los estados y municipios.

1.3.3 ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

La Administración Pública realiza tres actividades fundamentales: mantener el orden público, satisfacer las necesidades de la población y conducir el desarrollo económico y social. Para poder cumplir con esto, esta moviliza el gran conjunto de organismos, estructuras, personas y recursos, que enfrentan problemas de organización, lo cuales desde el punto de vista estructural, estos tienen que ver con la jerarquía, la coordinación, la especialización, etc., y desde el punto de vista funcional, la Administración Pública tiene la necesidad de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar sus actividades.

ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL CENTRALIZADA 1996



ESQUEMA 1.1 ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL CENTRALIZADA. 1996

1.4 MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

El proceso evolutivo de la sociedad propicia la misma ampliación de tareas del Estado. Estas van desde ser ejecutor de leyes y mantener el orden hasta ser orientador y promotor del desarrollo económico y social. El Estado está presente en casi todas las actividades que se desarrollan en el país, lo cual ha hecho surgir una inmensa y compleja Administración Pública. Por lo que el desenvolvimiento histórico de la Administración Pública se ha manifestado paralelo al desarrollo y evolución del Estado.

En México, antes del periodo revolucionario la Administración Pública ejecutaba las políticas del Estado únicamente a través de la Secretarías de Estado, actualmente se ejecutan al utilizar las formas de organización: La Administración Centralizada que son la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, y las dependencias y órganos superiores de los poderes públicos y la Administración Paraestatal que la integran los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, los fideicomisos, organismos públicos descentralizados, empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito, de seguros y de finanzas y los fideicomisos públicos.

El crecimiento de las formas de organización ha sido impresionante. Al comienzo del México independiente (1821) se contaba con una Administración Pública conformada por las dependencias del gobierno monárquico interino: la Secretaría de Estado y del despacho de Hacienda: la Secretaría de Estado y del despacho universal de justicia y negocios eclesiásticos; la Secretaría de Estado y del despacho de relaciones exteriores e interiores y la Secretaría de Estado y del despacho de guerra y marina. De acuerdo al papel encomendado al Estado, y en congruencia a la filosofía política y económica que lo sustenta, estas Secretarías han aumentado e incluso han sufrido modificaciones las denominaciones de estas primeras Secretarías. En 1843 al crearse el Ministerio de Instrucción

Pública e Industria, es cuando se da la primera diferenciación estructural de la Administración Pública, diez años después se establece el Ministerio de Fomento Colonización e Industria y Comercio y se dispone de un procurador general de la justicia.

En las últimas décadas los cambios en la Administración Pública Federal se centraron en el redimensionamiento del sector público y en la reconfiguración de estructuras. En el sector central, aunque éste se ha mantenido relativamente estable, a partir de 1946 ha sufrido un proceso de compactación en sus estructuras orgánicas y ocupacionales. En 1995 esta se “compone de 17 Secretarías de Estado, la Oficina de la Presidencia, la Procuraduría General de la República y el Departamento del Distrito Federal y cuenta además, con 68 órganos administrativos desconcentrados, siendo éstos coordinados por sus respectivas cabezas de sector”¹⁹. En el sector paraestatal se ha dado una reestructuración, en la cual las entidades públicas comenzaron a presenciar el fenómeno de la desincorporación en cuatro modalidades: transferencia, liquidación, fusión y venta, esta última también llamada privatización. De acuerdo a un reciente estudio hecho por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), “El proceso de desincorporaciones ha provocado una disminución del sector paraestatal, de 1,155 empresas existentes en 1982, la cantidad se redujo a 217 en 1992”²⁰, para “diciembre de 1995, la cantidad se redujo a 204d de estas 80, son organismos descentralizados, 99 empresas de participación mayoritaria y 25 de fideicomisos públicos”²¹.

La función administrativa del gobierno ha tenido que acrecentar su capacidad de respuesta y redefinir las **formas de su intervención** en los sistemas económico, político y social, al moldear, adicionar o disminuir estructuras, procesos y adecuar su marco jurídico para atender las demandas de la sociedad.

¹⁹ Ibidem, p. 23.

²⁰ Ávalos Aguilar, Roberto, *Gestión y estrategia*, edición internet, *Innovación de la gestión pública: análisis y perspectiva*, <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc1.htm>, p. 3. (25 Sept. 2004)

²¹ SECODAM, *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000*, p.22.

Para que el Estado pueda cumplir con su papel como orientador y promotor del desarrollo del país necesita contar con una **Administración Pública Moderna**, con una mentalidad de **innovación y cambio**, con técnicas y procedimientos administrativos acordes con los avances de las nuevas tecnologías, con estructuras y procedimientos adecuados, con servidores públicos capacitados y actualizados, siendo en este contexto donde surgen los esfuerzos de mejoramiento, racionalización y modernización de la Administración Pública.

“la Modernización de la Administración Pública, es un proceso técnico administrativo permanente que incluye la introducción de cambios normativos en áreas de las dependencias públicas que generan la necesidad de crear o reformular las estructuras organizacionales y los procesos de trabajo y de cambiar las actitudes y comportamientos de los servidores públicos”²²

En términos generales referirse a la modernización es identificar transformaciones en diversos campos, cuyos efectos visibles se vinculan a cambios tales como la industrialización, urbanización, participación de medios de comunicación etc. “La modernización administrativa pasa a ser la adecuación y ajuste que hace el Estado para que las acciones que lleve a cabo en una sociedad tengan la coherencia y organización necesarias”²³. La Administración Pública es el vehículo útil para hacer realidad las medidas que toma el Estado. Es así como la modernización administrativa ha venido tomando varias formas.

²² Quiroga Leos, Gustavo, Organización y métodos en la Administración Pública, México, Edit. Trillas, p. 16

²³ Pardo, María del Carmen, La modernización administrativa en México, México, El Colegio de México, 1995, p. 11.

1.4.1. ACCIONES PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En México los esfuerzos por adecuar las estructuras a las nuevas tareas del Estado iniciaron desde 1821, con la emisión del Reglamento de Gobierno que facultaba a los ministros el proponer reformas y mejoras de las técnicas y procedimientos administrativos en los ministerios a su cargo. A partir de esta fecha se han realizado varias acciones encaminadas a la modernización como se muestra en el siguiente cuadro 1.1.

LA PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO

PERÍODO	ACCIONES DE MODERNIZACIÓN	PRINCIPALES CAMBIOS, MODIFICACIONES, RESULTADOS Y LOGROS ALCANZADOS
1820-1940		
1821	Adecuar las estructuras administrativas a las nuevas tareas del Estado	Emisión del Reglamento de Gobierno, éste facultaba a los ministros para proponer reformas y mejoras de las técnicas y procedimientos administrativos en los ministerios a su cargo.
1836-1935	Modificar el aparato administrativo. Las modificaciones se basaron en disposiciones jurídicas. Las funciones de modernización se fundamentaron más en el derecho, en la contabilidad y el control que en las técnicas administrativas.	En 1836 se expidieron las SIETE LEYES ORGÁNICAS CONSTITUCIONALES. En 1891 se emitió el decreto para el procedimiento de distribución de funciones en las Secretarías de Estado. En 1917 se crearon los Deptos. Administrativos y se asignaron las funciones de modernización administrativa al Depto. De Contraloría, que posteriormente fueron absorbidas por el Depto. De Presupuesto de la Federación. En 1935 se crearon las COMISIONES DE EFICIENCIA.
1940-1960		
1940-1952	Introducir modificaciones internas de las Instituciones Gubernamentales.	En 1943 se creó una COMISIÓN INTERSECRETARIAL encargada de formular un plan coordinado de modernización de la Administración Pública. Se creó la Ley de Secretarías y con ésta se creó la SECRETARÍA DE BIENES NACIONALES E INSPECCIÓN ADMINISTRATIVA que fungió como órgano central de organización y métodos.
1952-1958	La búsqueda de técnicas modernas para incrementar la productividad.	Se creó la COMISIÓN NACIONAL DE INVERSIONES. (1954) con el objetivo de buscar una mejor coordinación para ordenar las inversiones públicas. Y se elabora el PRIMER PROGRAMA NACIONAL DE INVERSIONES 1953-1958.
1960-1980		
1958-1964	El desarrollo con estabilidad monetaria fue uno de los objetivos primordiales de esta etapa	En 1958 se creó la SECRETARÍA DE LA PRESIDENCIA la cual asume funciones de planeación, coordinación y vigilancia del gasto público y de los programas de inversión de los diversos órganos de la administración, que tenía a su cargo la Comisión de Inversiones. Se creó la LEY DE SECRETARÍAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO Se creó la COMISIÓN INTERSECRETARIAL PARA LA PLANEACIÓN ECONÓMICA la asume la función de formular los Planes de Desarrollo Económico y Social y se elabora el Plan de Acción inmediata 1962-1964
1964-1970	Mejorar y actualizar los sistemas y métodos de organización y funcionamiento del quehacer gubernamental.	En 1965 se creó en el seno de la SECRETARÍA DE LA PRESIDENCIA se constituyó LA COMISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (CAP), cuya función principal fue realizar estudios y proyectos sobre los principales sistemas administrativos, métodos de organización y funcionamiento del quehacer gubernamental.

LA PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO

PERÍODO	ACCIONES DE MODERNIZACIÓN	PRINCIPALES CAMBIOS, MODIFICACIONES, RESULTADOS Y LOGROS ALCANZADOS
		En México el sistema permanente de modernización administrativa inició en 1965, al crearse esta Comisión.
1970-1976	A partir de 1970 la Administración Pública tiene la nueva perspectiva de contar con una Administración Pública Moderna, que intenta ordenar, integrar y articular al sector público para transformarlo en un instrumento más adecuado para la conducción del desarrollo económico y social.	<p>En 1971 la CAP se transformó en DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS y se encomienda la creación de las COMISIONES INTERNAS DE ADMINISTRACIÓN, auxiliadas técnicamente por las UNIDADES DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS (UOM) y con la asesoría de unidades de planeación. (UP).</p> <p>La evolución del proceso de modernización se inicia con el PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA 1970-1976. En este programa se sentaron las bases legales y administrativas de la modernización administrativa.</p> <p>Da inicio una etapa mas integrada y sistematizada de la planeación estatal, se crearon los COMITÉS PROMOTORES DEL DESARROLLO ECONÓMICO (COPRODES)</p> <p>En 1976 se promulgó la LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, cuyo valor residió en la integración de normas aplicables tanto a la administración pública centralizada como a la paraestatal, en un solo instrumento jurídico. Esta Ley derogó a la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado del 23 de diciembre de 1958.</p> <p>También se promulgaron otros ordenamientos como: la ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; La ley General de Deuda Pública: La Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Almacenes de la Administración Pública Federal y de Obra Pública.</p> <p>Otros logro importante fue la sectorización de las entidades paraestatales.</p> <p>Derivado de la aprobación de la Ley Orgánica de la Administración Pública en 1976 también se creo la SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, la cual pasa a ser la responsable de institucionalizar las prácticas de planeación, programación y presupuestación, para vincular las decisiones de acción con las de gasto. (Sustituyó a la Secretaría de la Presidencia), como resultado de su acción se implanta la METODOLOGÍA DE PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, y se orientó la planeación nacional, sectorial y regional.</p>
1976-1982	Se otorga prioridad al establecimiento de las sectorización para facilitar la puesta en práctica de un Sistema Nacional de Planeación (SNP).	Se creó el programa de MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA 1976-1982. Este programa se orienta a lograr una mayor perfección de la metodología y los mecanismos administrativos, así como a implantar el sistema de organización sectorial para facilitar el establecimiento del SNP.

LA PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO

PERÍODO	ACCIONES DE MODERNIZACIÓN	PRINCIPALES CAMBIOS, MODIFICACIONES, RESULTADOS Y LOGROS ALCANZADOS
	<p>En la A. P. F. la conducción y dirección para el desarrollo económico y social se basó en la programación de las actividades del sector público.</p>	<p>Uno de los logros importantes fue precisamente la implantación del sistema de organización sectorial, que permitió programar actividades de la administración pública.</p> <p>En 1977 se establecen los CONVENIOS ÚNICOS DE COORDINACIÓN (CUC), como medio para fortalecer la relación entre la federación y los estados en aspectos de planeación, programación y presupuestación.</p> <p>En 1980 se elaboró el Plan Global de Desarrollo 1980-1982, con la finalidad de lograr una mayor congruencia entre este, los planes sectoriales y estatales.</p> <p>En 1981 los COPRADES, son sustituidos por los Comités de Planeación para el Desarrollo (COPLADES), con la finalidad de vincular la planeación estatal con la nacional.</p>
1980-1995		
1982	<p>Ante la necesidad de garantizar una administración pública más honesta y transparente en su actuar</p>	<p>A fines de 1982 se creó la SECRETARÍA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA FEDERACIÓN, la cual entre sus facultades sobresalientes asumió el planear, organizar, coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental; expedir las normas que regulen el funcionamiento de los instrumentos y procedimientos de control de la administración pública federal; así como las de control de los servidores públicos en cuanto al cumplimiento de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, promulgada en ese mismo año y del registro de sus declaraciones de bienes patrimoniales. Se creó el SISTEMA NACIONAL DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA.</p>
1983	<p>Se vincula la planeación administrativa con la planeación económica y social.</p>	<p>Se dan modificaciones en los instrumentos jurídico-administrativos:</p> <p>Los instrumentos jurídicos que fundamentan las modificaciones son esencialmente las reformas y adiciones a los Art. 25, 26, 27, 28 y 73 de la Constitución, las modificaciones a la LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Federal; la LEY DE PLANEACIÓN y la LEY REGLAMENTARIA DEL SERVICIO PÚBLICO DE BANCA Y CRÉDITO.</p> <p>Los instrumentos administrativos a nivel central que se modificaron: La Coordinación Gral. De Modernización Administrativa de la Secretaría de Programación y Presupuesto asumió las funciones de la Coordinación Gral. De Estudios Administrativos que anteriormente era parte de la Secretaría de la Presidencia, suscitándose así una estrecha relación entre la planeación administrativa y la planeación económica.</p>

LA PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO

PERÍODO	ACCIONES DE MODERNIZACIÓN	PRINCIPALES CAMBIOS, MODIFICACIONES, RESULTADOS Y LOGROS ALCANZADOS
1983	Se da una estrecha relación entre la planeación administrativa y la planeación económica.	<p>Se consolida el Sistema de Planeación: se hicieron reformas a la Constitución y se publicó la LEY DE PLANEACIÓN. Con la reforma constitucional del artículo se conceden facultades al Estado para organizar un sistema de planeación y la Ley de Planeación publicada a inicios de 1983 reglamenta el artículo y establece las bases del funcionamiento del sistema de planeación. Esta ley define los componentes del sistema, su organización y funcionamiento bajo la coordinación del Presidente de la República.</p> <p>Como resultado de los fundamentos jurídicos se elaboró y publicó el PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1983-1988. Este plan establece las directrices generales, que deben orientar y ordenar las actividades a nivel global, sectorial, regional e institucional. Esto dio lugar a que se reformara el artículo 115 de la Constitución y a la transformación de la Convenios Únicos de Coordinación en Convenios Únicos de Desarrollo (CUD) actualmente Convenios de Desarrollo Social (CDS).</p>
1985	Con la intención de resolver problemas de una centralización excesiva y una lentitud en la acción administrativa, cuyas repercusiones económicas y sociales afectaban a la sociedad en su conjunto.	<p>Se puso en marcha el PROGRAMA DE SIMPLIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, cuyo fin era reducir, simplificar, agilizar y dar transparencia a los trámites y procedimientos del gobierno, para responder con oportunidad y suficiencia a la ciudadanía.</p> <p>Se establecieron diversos mecanismos de participación social como: Sistema de quejas, denuncias y atención ciudadana; el Sistema de Atención Resolución de Inconformidades; el Sistema de Atención telefónica a la Ciudadanía (SACTEL).</p> <p>Otro punto importante fue la reorganización de los instrumentos para implantar las políticas de recursos humanos. Una de las medidas administrativas más importantes al respecto fue la tendencia a crear el SERVICIO CIVIL DE CARRERA que es un sistema de administración de personal público desde su ingreso al servicio del Estado hasta su retiro y/o jubilación.</p>
1986	En atención a la simplificación de la gestión gubernamental en el ámbito paraestatal.	Entró en vigor la Ley Federal de la Entidades Paraestatales, en la que se propuso una mayor autonomía de gestión para dichas entidades, a cambio de compromisos claros para evaluar su desempeño.
1988-1994	Se inicia una serie de transformaciones en el orden económico y social.	<p>A partir de este año se empiezan a abrir espacios para la participación ciudadana, empezando a cobrar mayor relevancia las organizaciones NO GUBERNAMENTALES, derivándose como consecuencia programas con amplia participación ciudadana y organismos autónomos a los poderes.</p> <p>Se crea el Programa de Contraloría Social, que permitió a lo ciudadanos coadyuvar en la acciones de la autoridad en la vigilancia de programas sociales como El Programa Nacional</p>

LA PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO

PERÍODO	ACCIONES DE MODERNIZACIÓN	PRINCIPALES CAMBIOS, MODIFICACIONES, RESULTADOS Y LOGROS ALCANZADOS
		<p>de Solidaridad, el Programa de Despensas Populares del DIF y Procampo, entre otros.</p> <p>Entre otros se determinó la autonomía del Banco de México respecto del Poder Ejecutivo.; se creó el Instituto Federal Electoral y el Tribunal Federal Electoral; se creó la Comisión Nacional de Derechos Humanos; se creó la Procuraduría Agraria y el Tribunal Superior Agrario; Se reformó la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.</p>
1990-1994		<p>Se elaboró el Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública 1990-1994, con el propósito de ratificar la autonomía de gestión de la entidades paraestatales, proponiéndose el establecimiento de índices de medición para evaluar los resultados de las empresas públicas y la suscripción de convenios de desempeño con la participación de las cada entidad federativa, la dependencia coordinadora del sector correspondiente y la globalizadas.</p>

CUADRO 1.1 LA PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO

En México se ha realizado una búsqueda permanente de fundamentos teórico-metodológicos, estrategias y mecanismos administrativos para instrumentar la modernización.

Como se muestra en el cuadro anterior en México, el sistema permanente de modernización administrativa se inició en 1965 al crearse la Comisión de Administración Pública (CAP) en el seno de la Secretaría de la Presidencia.²⁴ Esta comisión realizó un diagnóstico basado esencialmente en el análisis de funciones, sistemas y procedimientos administrativos y de sectores. Con base en los resultados obtenidos esta Comisión sugirió una serie de acciones que deberían llevarse a cabo para establecer el Sistema de Modernización Administrativa las cuales pueden agruparse en tres tipos, siendo algunas de las sugerencias más relevantes, las que se mencionan enseguida.

1. Las relativas a los mecanismos de modernización administrativa.
2. Las relativas a las modificaciones de estructuras y procedimientos.
3. Las relativas con la organización por sectores de actividad.

1. Mecanismos de modernización: La CAP propuso que se creara en cada dependencia pública una Unidad de Asesoría Técnica que sería el mecanismo administrativo de la modernización y que se denominaría Unidad de Organización y Métodos (UOM) y propuso las funciones correspondientes.

2. Modificaciones de estructuras y procedimientos: Elaborar manuales de organización y procedimientos en los cuales se precisaran las funciones, niveles jerárquicos, delegación de autoridad y las operaciones fundamentales de las actividades de las dependencias públicas.

3. Organización por sectores de actividad: La CAP sugirió que se estudiara la manera de implantar Sistemas de Coordinación y Comunicación Intersecretarial ,

²⁴ *Ibíd*em, p. 18

realizar análisis por sectores de los objetivos, políticas y normas de las comisiones intersecretariales; coordinar los procedimientos administrativos que tuvieran que ver con más de una dependencia; la implantación de la comisiones internas de administración; considerar la agrupación y clasificación de la Administración Centralizada y de la Administración Paraestatal en sectores de actividad.

Como se puede observar en el cuadro 1.1 La planeación y evaluación en el proceso de modernización de la Administración Pública en México (p. 22-26), estas propuestas han sido asumidas en los Programas de Modernización Administrativa con el transcurrir del tiempo. Se considera al periodo de **1971 a 1976** como la **etapa de institucionalización jurídica y formal de la modernización administrativa**.²⁵ A partir de este año a la fecha se le designa como **consolidación de la modernización administrativa**.

Se ha dado prioridad de atención a la organización por sectores de actividad: al establecimiento del sistema de planeación y la implantación del presupuesto por programas; a la creación del sistema de servicio civil de carrera y a la implantación de un sistema general de control de actividades de la Administración Pública.

1.4.2 METODOLOGÍA PARA LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

La metodología considerada generalmente como un conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica, en el marco de las ciencias sociales tiene una versión histórico-dialéctica de gran profundidad y vista desde diversas perspectivas. Han existido varias escuelas o tendencias sociológicas que han dado una multiplicidad de sentidos “al término método, este reside básicamente en que se usa para designar diversos procedimientos situados a muy distintos niveles, a diferentes grados de abstracción, o al modo como influyen en las etapas

²⁵ *Ibidem*, p. 26

más o menos concretas del proceso de investigación empírica”²⁶ Entre los estudios de movilidad social, se encuentra principalmente el carácter ideológico de la sociología positivista o científica, que considera a la metodología como el estudio del método, del procedimiento que enseña a adquirir o descubrir nuevos conocimientos, esto es como “una disciplina del pensamiento y de la expresión”²⁷. Por su parte el método, que en el entender cotidiano es el modo o forma ordenada de proceder o de hacer una cosa, desde el punto de sociológico positivista científico, este es considerado como “un conjunto de reglas lógicas supervisoras y reguladoras de todo el proceso científico. Esta escuela positivista, ha sido criticada seriamente por otras tendencias, al considerar que el método es esencialmente idéntico en las ciencias físico-naturales y en las sociales”²⁸ El método universalmente aceptado hoy día en las ciencias físico-naturales es el método hipotético-deductivo, que en otras palabras es el método inductivo-deductivo.

La caracterización del término metodología, sigue siendo uno de los más importantes y controvertidos tanto de las ciencias naturales como de las sociales. En este sentido el autor José Antonio Alonso insiste en que “es indispensable la concepción de la metodología en un nivel de abstracción inferior, como la etapa intermedia en todo proceso de investigación sociológica. La metodología así entendida, no es esa especie de supervisor lógico.... a lo largo del proceso de investigación....es exclusivamente una etapa de todo el proceso, cuya única tarea consiste en asegurar la pertinencia de los resultados obtenidos mediante el empleo de ciertas técnicas seleccionadas en función de una determinada opción teórica y epistemológica”²⁹ Cabe mencionar a partir de los años sesentas surgió la revuelta contra la objetividad, la nueva sociología latinoamericana, que se ha empeñado en superar el positivismo típico de las ciencias sociales norteamericanas.

²⁶ Alonso, José Antonio, Metodología, México, Edit. Limusa, 2003, p. 19.

²⁷ Pardinás Felipe, Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales, México, Edit. Siglo XXI, 1982, p. 9.

²⁸ Alonso, José Antonio, Op. Cit. p. 24.

²⁹ *Ibidem*, p. 155.

En la Administración Pública para poner en práctica un programa de modernización se hace necesario definir la metodología más adecuada y se han venido buscando métodos de análisis que permitan conocer la realidad administrativa.

En la Administración Pública, se da una vinculación entre la organización y la metodología para abordar y solucionar los diversos problemas que se presentan, ya que el **método** permite descubrir cuáles son las estructuras y procedimientos ideales que deben aplicarse a la organización para hacerla eficiente y eficaz. Es importante tener en cuenta que el concepto de organización y métodos se utiliza en la administración pública bajo un enfoque político y social.

Técnica es el conjunto de “procedimientos operativos rigurosos, bien definidos, transmisibles y susceptibles de ser aplicados repetidas veces en las mismas condiciones”³⁰ En la Administración Pública el término de **organización y métodos** se utiliza para designar el conjunto de técnicas administrativas y de investigación destinadas a mejorar su funcionalidad. Organización y métodos se aplica con el fin de optimizar el rendimiento de los recursos destinados a la prestación de servicios.

“ De esta forma la organización y métodos consiste por una parte en tomar a la **organización** como la función que se sustenta en buscar los medios prácticos para distribuir las funciones en las distintas unidades orgánicas del servicio administrativo respectivo; determinar su grado de eficiencia, rentabilidad, facultad de adaptarse al medio ambiente y por otra parte el **método** como el proceso de reflexión abstracta que permita enfocar y abordar el problema de la organización.”³¹

³⁰ Ibídem, p. 20.

³¹ Quiroga Leos, Gustavo, Op. Cit. p. 27.

La atención a la problemática de la modernización de la administración pública, se ha visto desde diferentes enfoques metodológicos, dependientes de la época y determinadas ciencias o técnicas como:

El enfoque jurídico: Este enfoque se sustentó en el establecimiento de un orden legal, un régimen de formalización jurídica, creación de normas, al estudio del derecho administrativo. Subordina a la administración pública a la política, esto es que pasa a ser únicamente una **ejecutora de leyes**.

El enfoque economista: introduce al sector público el criterio de productividad y eficiencia característico del sector privado, con la finalidad de optimizar la relación insumo-producto. Este enfoque redujo el fenómeno administrativo al eficientismo.

El enfoque organizacional: abordó la problemática en los aspectos formales de la organización desde la perspectiva estructural-funcional, relacionado estrechamente con las actitudes y comportamiento, motivaciones y expectativas, estímulos y respuestas del individuo. Este enfoque trató la problemática de la organización bajo el conductismo.

Estos enfoques son unilaterales o unidimensionales (una sola ciencia) que en su momento fueron útiles para la Administración Pública. Más adelante surge otro enfoque interdisciplinario que es el de sistema, pasando a ser la aplicación de los conceptos de esta teoría de sistemas, la base metodológica de la modernización administrativa.

El enfoque de sistemas: Este enfoque plantea que la “**Administración Pública es un sistema social**, es decir es un conjunto de elementos en interacción constante que obedece a su propia lógica, distinta a la de cada una de sus partes y que mantiene interacción con su medio”³²

³² Ibídem, p. 28.

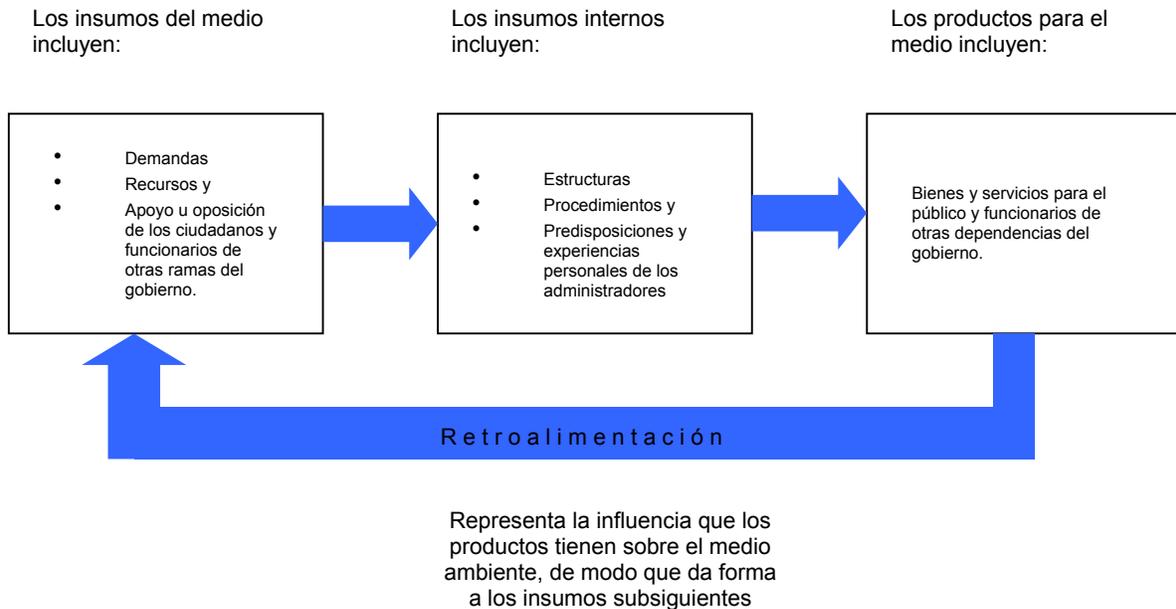
La Administración Pública mantiene relaciones y cumple su función inmersa en una sociedad global y en el sistema político vigente. Este enfoque plantea que el funcionamiento de la Administración Pública no es independiente de los cambios que se produzcan en el medio político y social, sino que más bien, los factores internos, estructurales, funcionales, políticos, económicos, sociales, jurídicos, psicológicos influyen unos sobre otros y que se logra una comprensión total sino se hace referencia al sistema social en forma global. Por lo que este enfoque parte de la convicción de que "la administración pública está subordinada al poder político, de que esta pasa a ser un instrumento de ejecución de las decisiones políticas del grupo en el poder".³³ El sistema administrativo es un subsistema del sistema político.

Este sistema administrativo se compone de insumo, transformación, productos y retroalimentación.

³³ *Ibíd.* P. 29.

El sistema de la Administración Pública

Proceso de conversión



El medio

Incluye: a) usuarios o clientes, b) costos de los bienes y servicios, y c) miembros del público y otros funcionarios del gobierno que respaldan o se oponen a las dependencias, los administradores o los programas.

Fuente: Carrillo Castro, Alejandro. La reforma Administrativa en México, 4ª. Edit. Miguel Ángel Porrúa, México, 1980. Pág. ESQUEMA 1.2 EL SISTEMA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA-

Los insumos: estos provienen del medio y a través de un proceso de “filtro” de las peticiones de la población que realiza el sistema político, se transmiten al sistema administrativo.

El proceso de conversión: este transforma los insumos en servicios y comprende las estructuras administrativas, los procedimientos y el personal.

Los productos: son los servicios y bienes tangibles, normas, información etc. que se prestan a la ciudadanía y que son el resultado de la acción administrativa al medio.

La retroalimentación: esta cierra el ciclo de los elementos del sistema. Esta transmite nuevamente los servicios de un periodo determinado al proceso de conversión en forma de insumos. Con la retroalimentación, el sistema

administrativo recibe información que le permite evaluar el funcionamiento del sistema.

La conceptualización sistémica de las funciones de la Administración Pública se basa en que las instituciones u órganos administrativos actúan dentro del contexto político, económico y social, con determinadas funciones asignadas que desempeñar y dentro de este contexto, estas se definen como “funciones sustantivas o principales” u operativas y pueden agruparse convencionalmente en “sectores de actividad”.

Aquellas que en los organismos administrativos enmarcados dentro de la Administración Pública Centralizada y la Paraestatal, por desarrollar actividades relativas a la prestación de servicios o producción de bienes para la comunidad se le denominan **funciones sustantivas**. En general, estas funciones son las que los órganos administrativos cumplen principalmente, son las que justifican su razón de ser.

Asimismo están las funciones denominadas de “apoyo técnico o administrativo” o generalmente conocidas como **funciones adjetivas** que son las que permiten a los órganos administrativos cumplir con sus acciones sustantivas, y que agrupan las actividades de programación, presupuesto, información, administración de recursos humanos, materiales y control. Esta conceptualización se da a nivel de todo el poder ejecutivo (macro administrativo) y a nivel interno de cada institución (micro administrativo).

Están también las **funciones de apoyo o de mantenimiento o de regulación**, éstas son los lineamientos fijados por las dependencias centrales normativas como Secretaría de Hacienda y Crédito Público y actualmente la Secretaría de la Función Pública.

1.4.3 LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA COMO COMPONENTE DEL SISTEMA POLÍTICO MEXICANO.

Respecto a la relación o comportamiento que establece la Administración Pública Federal con el Sistema Político en el que actúa, hay un grupo de especialistas que la ubican como un instrumento pasivo, ejecutor de decisiones del gobierno en turno, esto es, como un componente totalmente subordinado al sistema político, sin pasar a ser un obstáculo para la modernización y otros la ubican como un conjunto cuyas soluciones que va generando le permiten contar con una autonomía prácticamente absoluta y convertirse en un componente independiente del sistema, pasando a ser la APF un elemento que acelera la modernización del país, con mejor funcionalidad, que obtiene más consenso y contribuye a que el Estado en el que actúa se fortalezca al conseguir más legitimidad. En esta disyuntiva **subordinación-autonomía**, se han venido generando infinidad de estudios, jugando un papel importante las acciones orientadas a la modernización de la misma Administración Pública, y en este sentido se define a la “modernización administrativa como la adecuación y ajuste de la gestión estatal para lograr que el flujo de acciones sociales predominantes en una sociedad logren la coherencia y organización necesarias”³⁴, pasando a ser la APF, desde este punto de vista un vehículo útil para hacer coherentes las medidas que toma el Estado.

La APF ha venido tomando diversas formas de organización a través del tiempo, dentro de estas destacan: a) Como criterio jurídico técnico b) en su relación con el desarrollo económico c) Como recurso útil no para el desarrollo, sino para la distribución de sus beneficios.

Estas formas de organización se practican en México desde los años cuarenta:

³⁴ Pardi Ma. del Carmen, Op. Cit. p. 19.

Entre 1940-1960 destacan los criterios jurídico-técnicos y en su relación con el desarrollo económico, dentro de los cuales la modernización administrativa pasó a ser un **elemento adicional y subordinado a propósitos como la estabilidad política y el desarrollo económico**, asimismo los cambios en la estructura administrativa respondieron a los imperativos de la estabilidad y desarrollo. En su relación con el desarrollo económico del país, actuaron la programación y planeación de Estado, no sólo como unidad administrativa sino como elemento sustantivo para servir al desarrollo.

Entre 1940-1960 el desarrollo económico y la estabilidad política fueron los puntos de interés de los gobernantes y el crecimiento del aparato administrativo a partir de los años sesenta fue resultado de la activa intervención del Estado en distintos campos y áreas. Las decisiones tomadas desde la esfera del ejecutivo necesitaban legitimidad para la aprobación de sus proyectos, siendo en este punto en donde entra la modernización administrativa integrándose a las decisiones del ejecutivo como un elemento mediante el cual se podía alcanzar la legitimidad. La normatividad se incorporó como el elemento racionalizador y después la planeación y la programación gubernamentales.

En las siguientes décadas se acrecentó la intervención estatal, su aparato administrativo creció y se volvió más complejo a tal punto que la modernización, inició un proceso de separación del resto de las medidas gubernamentales, en una primera fase con ejercicios programadores y de coordinación y a finales de los setentas se le acepta como parte importante del proyecto político dándose el acuerdo en el que determinado tipo de relaciones económicas favorecían al Estado para convertirlo en su organizador. Como consecuencia de esto la Administración Pública adquiere cierta autonomía, se rompen los viejos mecanismos de negociación política, que hasta entonces se sustentaba en la estructura del partido en el poder. La burocracia adquirió importancia en el terreno de negociación política y al mismo tiempo provocó divisiones en el mismo cuerpo burocrático, la burocracia adquirió un terreno privilegiado. De **1960 a 1980 se**

fortaleció al ejecutivo en las negociaciones políticas, ya que utilizó la modernización administrativa para legitimar sus decisiones.

A partir de los ochentas la Administración Pública adquirió mayor representatividad en los diversos medios y campos en los que interviene lo cual permite mitigar los excesos de la burocracia y en atención a la crisis económica de esos años, esta quedó nuevamente subordinada a las necesidades del desarrollo. Entre 1980-1988 se dan dos situaciones importantes, por un lado la APF se ve subordinada nuevamente a las necesidades del desarrollo y por otro se le transforma hasta confundirla con la **simplificación administrativa**, identificándola con recortes, congelamientos, cancelación de plazas, partidas presupuestales, respondiendo a los problemas que surgieron con la crisis económica (reducción del sector paraestatal). En este mismo periodo toma importancia la inquietud por convertir en profesionales a los servidores públicos para que desempeñen sin tropiezos la tareas impuestas por la modernización: manejos presupuestales, diseños de proyectos, diseño y elaboración de sistemas, etc. y al profesionalizarse la burocracia se tendió a adquirir mayor independencia la administración pública.

En esta década de los ochenta la **planeación y la evaluación** retomaron gran importancia, en este punto, se debe considerar que al inicio del gobierno del presidente de José López Portillo (1976-1982), se había subrayado la necesidad de contar con una planeación gubernamental bien delimitada, con metas definidas y disponibilidad de recursos. La creación de Secretaría de Programación y Presupuesto vino a fortalecer a la planeación gubernamental. El presidente Miguel de la Madrid (1982-1988) desde que asumió la presidencia envió una iniciativa al congreso en la que establecía un sistema de planeación, que tomaba vigencia normativa obligatoria en la Ley de planeación, reformó la constitución para establecer la obligatoriedad de la planeación por parte del gobierno y en mayo de 1983 presentó el Plan Nacional de Desarrollo en el se puntualizan las metas propuestas para el sexenio. El mejorar y ampliar la tarea de planeación fue

una de las tesis del proyecto de De la Madrid como recurso útil para el desarrollo económico.

Por otra parte Miguel de la Madrid aprovechando el descontento de la sociedad ante los abusos sufridos durante el gobierno de López Portillo, inserta en su discurso la **renovación moral de la sociedad** como otro de los principios rectores y decidió fortalecer el control de las acciones públicas para recuperar la confianza de la ciudadanía., dando inicio a la creación de un **Sistema Nacional de Control y Evaluación**. Es así como dentro de las modificaciones a la Ley orgánica, la Contraloría General de la Federación pasó a ser Secretaría y con carácter de globalizadora, es decir, con atribuciones normativas. Con esta medida se concedió a la evaluación una importancia que nunca antes se le había otorgado. Esta Secretaría se responsabilizó de las auditorías internas (1983), fijó las bases sobre las que actuarían estas oficinas y sus contralores, tarea que se concretó en las “Bases generales para la formulación de auditorías”, estableció mecanismos para evaluar las entidades paraestatales y las secretarías.

Otras modificaciones relevantes en el afán de la renovación, fue la iniciativa de Ley sobre las responsabilidades de los funcionarios públicos y la incorporación al Código Penal de los actos delictivos en los que los servidores públicos pudieran caer y se hicieron reformas a las previsiones sobre responsabilidad civil por daño moral, etc., etc. Se buscaba el contar con algún organismo para medir los resultados de la gestión gubernamental.

La década de los noventas: cuando Carlos Salinas de Gortari asumió la presidencia en 1988, éste inició con toda la intencionalidad de continuar con el proyecto de su antecesor: lograr la recuperación económica del país, control de la inflación y reducción del gasto público, estos proyectos se sustentaron en la recuperación de las fuerzas de mercado, donde la intervención de Estado se limitó a áreas estratégicas y prioritarias. Esta limitación automáticamente significó

reducción del sector paraestatal, convirtiéndose esto, es una característica del gobierno del Miguel de la Madrid y continuidad de Carlos Salinas de Gortari.

En el siglo XX, el espacio político ocupado por la burocracia, dejó de lado tanto al cuerpo legislativo como al partido político y su actuación y con esto se desplazaría la concepción tradicional de que la administración sólo ejecutaba el mandato político asignado por el gobierno a través de los cuerpos partido-legislativo. El poder ejecutivo se transformó en el cuerpo privilegiado de la negociación política y en la toma decisiones administrativas.

CAPÍTULO 2. LA EVALUACIÓN

2.1 LA RELEVANCIA DE LA EVALUACIÓN

En México, durante los últimos años, la evaluación como un instrumento de valoración, medición, verificación, correctivo y/o como un proceso de aprendizaje, ha sido retomada con énfasis en el discurso político por parte de las autoridades gubernamentales. Actualmente se tiene la certidumbre de que “un proceso de planeación debe incluir, como componentes esenciales, los relativos a la evaluación de resultados y el seguimiento de avances que, en una concepción democrática, se relacionan de manera estrecha con el componente, rendición de cuentas”¹

El tema de la evaluación en el sector educativo ha venido retomando cada día más importancia, convirtiéndose en un componente fundamental de los procesos de reforma orientados a mejorar la calidad de la educación.

En los últimos años en la educación básica se hace referencia a las actividades de evaluación y seguimiento como indispensables para asegurar la pertinencia y la eficacia de las acciones educativas en un contexto de cambio continuo. Se plantea una evaluación objetiva y oportuna para facilitar respuestas ágiles del sistema educativo, y así asegurar que los propósitos y fines de la educación correspondan a las necesidades de desarrollo del país.

En el Programa Nacional de Educación 2001-2006 uno de los objetivos estratégicos es: “Impulsar el federalismo educativo, la gestión institucional, y la participación social en la educación”², dando continuidad al reciente y de gran complejidad proceso de reforma de la gestión, que marca como una de sus líneas

¹ SEP Programa Nacional de Educación 2001-2006, México, p. 11.

² Ibídem, p. 76

de acción el “Fortalecer la cultura de la planeación y evaluación de los programas y proyectos educativos”.³

Asimismo se parte de la convicción de que para lograr el mejoramiento de los niveles de logro educativo, una de las exigencias del sistema es “reconocer que gran parte de lo que ocurre en el aula y en la escuela depende de las acciones u omisiones de las instancias dirigentes del sistema, es decir de la gestión institucional “⁴ Por lo que el logro de una nueva institucionalidad es uno de los principales retos, orientado a lograr que las instituciones educativas atiendan a las necesidades de la sociedad, con responsabilidad por las acciones que desarrollan, el ser eficientes y eficaces en la asignación y manejo de los recursos y estar dispuestas a rendir cuentas de los resultados de sus acciones.

2.1.1 LA EVALUACIÓN

Es un hecho que la evaluación, constituida inicialmente en la última etapa del proceso de planeación, ahora, toma importancia cuando se abordan nuevas prácticas en la educación y se implementan mecanismos para dar un mayor margen de corresponsabilidad a los actores involucrados en la instrumentación de la misma, por lo que es importante un análisis de la propia definición de evaluación y sus implicaciones como elemento clave de las políticas educativas y en la gestión de los programas y proyectos que se derivan.

La evaluación como **la acción de asignar el grado de utilidad o aptitud de una cosa**, pasa a ser un acto de contrastación entre categorías referentes a valores, a través de la cual se da el establecimiento de una jerarquía valorativa, y a partir de ésta se derivan marcos de valores articulados en niveles de mayor a menor abstracción, por lo que la evaluación **es un proceso que conduce a la emisión**

³ Ibídem, p. 101.

⁴ Ibídem, p. 119.

de juicios de valor sobre el estado que guarda lo que se evalúa y el impacto que produce. De esto se desprende que debido a que todo juicio de valor implica una comparación entre lo existente y lo deseable, la evaluación requiere de un marco de referencia.

Ahora bien, desde el terreno público o privado la evaluación con la tendencia implícita de atribuir cierto valor a una cosa, **es esencialmente un instrumento de control que permite valorar, cualitativamente y cuantitativamente, los resultados de la toma de decisiones, que buscan orientar el desarrollo de un país.**

En un sentido global, es el Estado quien ha detentado el control del proceso de evaluación como parte intrínseca de la planeación nacional, desde la colocación del tema en el discurso, pasando por el debate, quedando enmarcado oficialmente en acuerdos, leyes, decretos, planes y programas, hasta su implantación. El Estado asume una responsabilidad política y técnica, que entrelaza, redistribuye y sistematiza, las prácticas, actitudes y valores actuales entre las instituciones gubernamentales y otras. **La evaluación se convierte en una herramienta que presenta vínculos político-discursivos y técnico-operacionales, cuya finalidad consiste en conocer los resultados alcanzados, así como identificar una problemática (s), analizarla y explicarla, para sustentar la toma de decisiones oportuna, orientada a la optimización del funcionamiento de las instituciones.**

El actual modelo de gestión del Estado (la planificación) basa principalmente sus criterios de éxito y racionalidad, en el cumplimiento de “metas” que vienen a sustituir la racionalidad burocrática que se basaba en el apego a la norma, independientemente de los efectos que se tuvieran. Sin embargo, pese a la distinción de normas-metas, se dice que la base de racionalidad de la gestión gubernamental presenta características parciales de tipo instrumental y la exigencia orientada únicamente al cumplimiento y alcance de metas y objetivos

propuestos en cada programa o proyecto que se desarrolla, lo que coloca a la racionalidad como un elemento fragmentado, dada su definición instrumental, es decir parcial y esta racionalidad instrumental, restringida y fragmentada, está ligada a una concepción de la sociedad y su organización, eliminando la reflexión sobre las consecuencias de la acción, dando como resultado un empobrecimiento y limitación en el análisis, tanto a nivel cognoscitivo como de la propia concepción de la sociedad.

La evaluación no es un fin en sí misma, sino que adquiere su sentido en la medida en que apoya a la planeación, retomando su importancia cuando se realiza con responsabilidad, ya que tiene que ver con la generación de información, el análisis de la misma y consecuentemente con la toma de decisiones. Lo que adquiere importancia es lo que se evalúa y la selección del qué evaluar depende del interés manifiesto de los que habrán de tomar las decisiones.

La evaluación, como componente del proceso de planeación gubernamental, como un instrumento de control de la acción gubernamental, puede ser considerada como **un mecanismo correctivo de la estrategia***, ya que se convierte en un medio fundamental en el proceso de modernización de la Administración Pública, para conocer el grado de avance de los objetivos planteados, así como la eficacia, impacto y eficiencia de las acciones realizadas por parte de las instituciones gubernamentales. Para el establecimiento de este mecanismo, es necesario que durante el quehacer cotidiano dentro de las instituciones gubernamentales basado en leyes, reglamentos, normas y procedimientos (gestión institucional) y durante la ejecución de los programas y proyectos tema de interés de esta investigación, se considere a la evaluación como un elemento constitutivo e inseparable de los procesos, programas y proyectos educativos y como núcleo motor de racionalidad.

* Las estrategias indican el modo de empleo de los medios, dada una serie de políticas y fines a alcanzar.

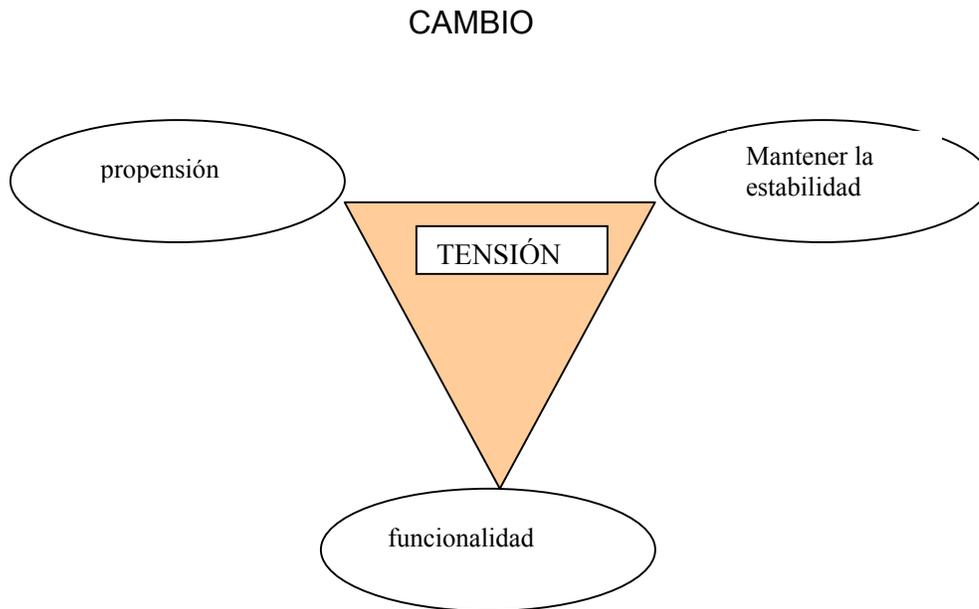
Desde esta concepción la evaluación debe ser principalmente una actividad programada de reflexión sobre la acción, que durante el ejercicio mismo, el pensar reafirma el papel del aprendizaje que ésta brinda como punto de partida y de llegada, situándola a la misma, en el plano del aprendizaje compartido entre quienes participan de las gestiones de los programas y proyectos educativos.

El resultado de una evaluación deberá acrecentar el conocimiento que se tiene sobre el programa o proyecto, sobre el problema que dio origen a la existencia del mismo y sobre las modalidades adecuadas para la resolución de este problema. La evaluación debe ser una instancia de aprendizaje más que de control.

2.1.2 LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA LA TRANSFORMACIÓN

En las instituciones gubernamentales, a pesar de que cada vez, se habla más de evaluar resultados, procesos, y hasta el uso de recursos, sigue siendo una actividad que se mira con recelo, poco frecuente y en general hasta resistida, generalmente cuando se decide evaluar un programa o proyecto, los resultados obtenidos pocas veces se utilizan para generar realmente cambios.

La resistencia a la evaluación, así como las dificultades para incorporar las recomendaciones evaluativas, tienen que ver directamente con la resistencia al cambio. Esto se da por la tensión que surge entre la propensión al cambio y los impulsos a mantener la estabilidad de las cosas que nos rodean y la manera en que éstas funcionan, como se muestra en el siguiente esquema:



ESQUEMA 2.1 TODO CAMBIO GENERA TENSIÓN.

En este contexto la propensión brinda satisfacción a las necesidades humanas de creatividad y de enfrentar nuevos retos y el mantenerse permite la idea de pertenencia, de seguridad y de continuidad. Según Sztompka, (1993), la tensión que surge en el cambio sucede tanto en el plano individual o familiar como en lo microsocioal y lo macrosocioal. La existencia de fuerzas o impulsos tendientes a cambiar los modos de relacionarnos, de mejorar las instituciones, establecer nuevas formas de organización, de comunicación, etc., siempre han existido tanto en los seres humanos como en la misma sociedad.

Una de las formas en que pueden operarse los cambios sociales, es a través de la formulación y ejecución de programas y proyectos que parten de la delimitación y descripción de una realidad (diagnóstico), luego se identifican las disconformidades (problemas) de ahí se infiere el que se quiere modificar (objetivos), y esto conduce a pensar en las transformaciones (visión) y en lo que se espera obtener (resultados), para lo que se diseña una *estrategia* para operar el cambio, que se traduce en un plan de trabajo (actividades) ubicado en el tiempo

(cronograma), asociados a los insumos (recursos humanos, materiales y financieros) que se requieren para llevar a cabo las acciones.

Si consideramos que la idea de cambio está implícita siempre en un programa y proyecto que será evaluado, y que éste surgió poniendo de manifiesto una necesidad de que querer modificar una realidad social o institucional, se está buscando creativamente la alternativa de acción para transformar una realidad, es decir, **interesa el cambio y cómo se opera ese cambio**. En este sentido, un programa o proyecto social puede ser visto como la puesta a prueba de estrategias o metodologías innovadoras de intervención, para la transformación las que si al ser evaluadas demuestran ser eficaces, podrán ser reutilizadas en otros contextos o circunstancias adaptándolas a las necesidades que se requieran. Esta modalidad de intervención puede ser adoptada como estrategia de las políticas públicas para el cambio social político, siendo en este punto importante no sólo el evaluar las acciones, sino la difusión de los resultados evaluativos.

Cabe considerar que los resultados de la evaluación deberán brindar elementos para operar ciertas modificaciones en la estrategia o metodología de intervención implementada, sin olvidar que en este punto, esa posibilidad de cambiar la forma en que se venía trabajando, produce resistencia.

2.1.3 EL APRENDIZAJE Y LA EVALUACIÓN

En una experiencia educativa uno de los elementos que se distingue, es el que aprende y éste es el alumno, quien debe optar por aprender; **el aprendizaje es una responsabilidad que no puede compartirse**. En la teoría del aprendizaje propuesta por David Ausubel, el concepto principal es el aprendizaje significativo en contraposición del aprendizaje memorístico. “Para aprender significativamente,

el individuo debe tratar de relacionar los nuevos conocimientos con los conceptos y las proposiciones relevantes que ya conoce”⁵

En una institución durante la gestión de los programas o proyectos bajo su responsabilidad la evaluación puede reafirmar el papel del aprendizaje que ésta brinda como punto de partida y de llegada, situando a la evaluación en el plano del aprendizaje compartido entre quienes participan de las gestiones de los programas y proyectos sociales, integrando dentro de un nuevo esquema lo mejor de las estructuras, las actividades y los recursos existentes en el programa, modificando aquello que ya no resulta útil, correcto o eficaz y aprendiendo de la experiencia realizada. En este sentido la función del evaluador es muy importante, ya que no se trata de representar la figura del maestro tradicional, el que “enseña”, esto es el que transfiere su saber a los otros, con una forma de relación “vertical”, sino que debe ser en el rol del evaluador como facilitador, esto es jugando un papel importante como acompañante de los procesos, de forma imparcial, desencadenando procesos de reflexión, desde una perspectiva cuestionable y crítica, involucrando a todos los actores posibles en espacios de reflexión conjunta y de debate. El evaluador siempre estará aprendiendo, con una mentalidad abierta a nuevas formas de actuar y con la finalidad de provocar y estimular el aprendizaje conjunto.

Desde este punto de vista la contribución de la evaluación a los procesos de aprendizaje institucional es relevante, puesto que resulta prioritario el comprometer a quienes trabajan en los programas y proyectos en un “proceso programable que produzca cambios”⁶

Algunos de los requisitos para que una evaluación aporte realmente elementos en el sentido de aprendizaje institucional son:

⁵ Novak Joseph D. y Gowin D. Bob, Aprendiendo a aprender, España, Edit. Martínez Roca, 1988, p. 26.

⁶ Nrf. Nirengber Olga, Brawerman Josette, Ruiz Violeta, Evaluar para la Transformación, Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales, Buenos Aires, Edit. Paidós SAICF, 2000, p. 47.

- Que sea **útil** a las personas que participan en el proyecto
- Que sea **viable**, es decir, realizable en un tiempo al alcance de ellas.
- Que **respete los valores** de las personas involucradas
- Que esté bien hecha, con procedimientos adecuados, de modo de provea información **confiable**.

Cubriendo estos requisitos la evaluación en una institución, incluso puede considerarse como capacitadora ya que busca en la teoría, la experiencia y el conocimiento, las argumentaciones que mejor expliquen los resultados, facilitando el crecimiento, el desarrollo y el perfeccionamiento de los que intervienen en el programa o proyecto.

2.1.4 LA EVALUACIÓN Y LA INVESTIGACIÓN

La evaluación no es equivalente a una investigación.

La investigación incrementa el conocimiento al establecer relaciones entre hechos, fenómenos, situaciones etc. y terminando con la **elaboración de conclusiones** acerca de cómo ocurren los hechos, asimismo alimenta a la teoría y al conocimiento sobre cierto segmento del saber.

La evaluación al igual incrementa el conocimiento, pero se preocupa principalmente por perfeccionar la acción y se compromete a **emitir un juicio de valor**, terminando en la elaboración de recomendaciones que lleven a mantener, modificar lo que se venía haciendo o bien agregar nuevas acciones.

Las recomendaciones para la toma de decisiones son las que distinguen la evaluación de la investigación. Al respecto el proceso de explicación o fundamentación de los juicios evaluativos es similar al de la ciencia, hay que fundamentar las aseveraciones, para que a partir de éstas, se puedan emitir las

recomendaciones que permitan superar deficiencias e identificar y aprovechar las ventajas ya obtenidas con la acción ejercitada.

2.2 TIPOS DE EVALUACIÓN

Existe una gran diversidad de formas de evaluar y terminologías que se utilizan las cuales siempre responden a diferentes necesidades y no son excluyentes, dando respuesta al ¿para qué? ¿Qué? ¿Quién o quiénes? ¿Cuándo? y en ¿qué nivel? De esto las más conocidas suelen diferenciarse de acuerdo con los siguientes criterios ⁷

- Según los propósitos y la índole de las decisiones que se espera tomar en el futuro en función de los resultados de la evaluación
- Según los aspectos a evaluar del programa o proyecto
- Según quiénes realizan, son responsables o intervienen en la evaluación
- Según el momento en que se realiza la evaluación

2.2.1 ¿PARA QUÉ EVALUAR? PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Existe una distinción clásica, muy difundida (según su funcionalidad) esta es, la evaluación formativa y evaluación sumativa o de resumen.

La evaluación formativa: tiene el propósito de **mejorar una intervención** en un momento determinado (proceso de funcionamiento general, de enseñanza, de aprendizaje) y para un grupo específico de personas, particularmente las que participan en la ejecución, pretende proporcionar información oportuna y útil para ayudar al programa a mejorar su gestión y contribuir a la toma de decisiones acerca de su desarrollo e implementación; brinda información a medida en que

⁷ *Ibíd*em, p. 52.

avanza el programa o el proyecto y se refiere al cumplimiento de metas intermedias y a los problemas de implementación.

Ejemplo: evaluación curricular en el área educativa, en la cual se utilizan técnicas como seguimiento de su aplicación mediante pruebas de aprendizaje y juicio de expertos.

La evaluación de resumen: tiene el propósito de **obtener un juicio global** sobre el valor de alguna intervención o acción humana (proyecto, programa, política, servicio). Esta evaluación debe generar información acerca de su efectividad y de las condiciones en las que puede ser eficaz en otras situaciones, momentos o lugares. Se utiliza para decidir en qué programas o acciones se necesita una nueva inversión o la obtención de fondos adicionales, esta evaluación, permite decidir la continuación, expansión y/o finalización y responde principalmente a las necesidades de quienes los formulan o los financian. Retomando el ejemplo anterior, en este caso, se emprendería una evaluación “resumen” con la finalidad de determinar si es efectivo para mejorar las capacidades de los alumnos o para introducir cambios en sus actitudes hacia el aprendizaje.

En el ejemplo, la evaluación formativa del currículo llevará de hecho a decisiones acerca de su aplicabilidad, mientras que la de resumen puede contribuir a nuevas revisiones y ajustes para aumentar su eficacia.

Otra clasificación tradicional es la que se establece entre la evaluación descriptiva y explicativa.

La evaluación descriptiva: se refiere a los estudios que tienen por objetivo pronunciarse respecto del **éxito o fracaso** de un programa a partir de la descripción cuantitativa o cualitativa de sus actividades, sus procesos o sus

resultados y de su comparación con algún objetivo, metas o estándar preestablecido.

La evaluación explicativa: identifica los factores que **explican situaciones de éxito o fracaso de los objetivos** de un programa. Se construyen esquemas interpretativos de la multiplicidad de causas e interdependencia de efectos a partir de marcos conceptuales y teóricos preexistentes o bien de la formulación de hipótesis a verificar.

2.2.2 ¿QUÉ, QUIÉN(ES), CUÁNDO Y EN QUÉ NIVEL EVALUAR?

¿QUÉ EVALUAR?

Para decidir el ¿qué evaluar? en un programa o proyecto, existen innumerables tipologías, que en general responden a tres grandes criterios.

El **primer criterio** se basa en las **etapas del ciclo** de un programa o proyecto.

- a) Diseño y conceptualización (evaluación de necesidades, evaluación de contexto, evaluación de diseño y programación)
- b) Desarrollo o implementación (estructura, organización, recursos humanos, materiales y económicos, procedimientos, actividades, etc.)
- c) Resultados (efectos, impactos, rendimiento, etc.)

La evaluación pone el acento en el **qué** –los contenidos- y no en el cuándo -los momentos- se evalúa.

El **segundo criterio** alude a **componentes relevantes** del programa o proyecto, siendo algunas de las clasificaciones más difundidas:

a) Evaluaciones de insumos, procesos y productos:

-La evaluación de insumos: ésta describe y analiza los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta un programa, la forma en que son procesados de acuerdo a los criterios de relevancia, factibilidad y economía en uso y las estrategias de obtención de insumos destinados a implementar dichas estrategias.

-La evaluación de procesos: estudia los medios procesales (actividades, procedimientos, prestaciones) que se utilizan para llevar a cabo un programa, tanto en su diseño como en el modo cómo éste se implementa. Aquí la evaluación sirve para elegir cursos alternativos de acción para la operacionalización, ejecución y el control del proyecto.

-La evaluación de productos: estudia el logro de metas propuestas que se expresan en términos de productos esperados. Aquí se da la emisión de juicios sobre los resultados y productos obtenidos, en términos de productividad, concepto que vincula los productos alcanzados a los insumos utilizados para el desarrollo de las actividades. Esta clasificación se deriva desde el campo de la economía.

b) Evaluaciones de estructura, procesos y resultados o efectos.

-Aquí la noción de estructura: se refiere a la combinación de los recursos y a su organización para la prestación y el desarrollo de determinadas actividades (procesos) y prestación de servicios, con el objeto de alcanzar ciertos resultados.

Esta clasificación vincula la evaluación a la planificación/programación. En la metodología moderna de planificación se plantean objetivos en términos de resultados, procesos y estructuras, y la evaluación retoma esos componentes

en una secuencia inversa a la de la planificación: estructuras procesos y resultados.

c) Evaluaciones de procesos y de impactos.

En esta clasificación **la evaluación de procesos** está orientada a **determinar el valor del desempeño actual del programa o proyecto**, es decir, el grado en que va cumpliendo con las actividades programadas, alcanzándose los resultados esperados dentro de los plazos y con los recursos programados, procurando identificar las causas de los problemas que van surgiendo de modo que se pueda corregir y revisar con oportunidad la marcha del proyecto.

La evaluación de impacto es la que pone énfasis en los resultados logrados en los destinatarios o beneficiarios, los compara con los esperados y procura encontrar las causas de las diferencias. El impacto se vincula a los objetivos más generales del proyecto y se refiere a los cambios que se persiguen y que podrían verificarse en las condiciones de vida de la población.

El **tercer criterio** de clasificación pone el acento en **ciertos atributos de los programas o de sus componentes** como son: pertinencia, rendimiento, efectividad, rentabilidad, productividad, eficiencia, etc., conceptos que no siempre son unívocos pero que cuentan con algún consenso.

a) La pertinencia: se refiere a la adecuación de un programa o proyecto o de alguno de sus componentes para satisfacer necesidades y demandas o para resolver la situación (problemática de origen), se refiere a la formulación.

b) La idoneidad o suficiencia se refiere a la capacidad de un programa o proyecto o mas específicamente, de sus componentes para contribuir a los

objetivos y metas programados. Al respecto suele hablarse de idoneidad de las actividades, suficiencia de los recursos, etc.

- c) La eficacia y la efectividad se refieren a la capacidad de un programa o proyecto para alcanzar los objetivos programados que vienen a ser la expresión de los resultados buscados. Sobre estos conceptos existe una distinción, esto es, la eficacia se refiere a la capacidad de un proyecto o de alguno de sus componentes para alcanzar sus objetivos en condiciones ideales, mientras que la efectividad (algunos autores la denominan eficacia real) se refiere a la **comparación** de los resultados obtenidos respecto a los esperados, considerando tanto las condiciones concretas de ejecución, las circunstancias reales del contexto del proyecto o programa y aplicaciones distantes en mayor o menor medida de las normas formuladas.

“La evaluación de la eficacia o la efectividad de los proyectos sociales suele enfatizar sus fines últimos en términos de las soluciones a los problemas sociales o del mejoramiento de la situación del grupo humano al que van dirigidos. Un proyecto puede no ser eficaz, aunque alcance sus metas en términos de los servicios o actividades a realizar, aunque haga un uso adecuado de los recursos, aunque tenga una estructura que favorezca la realización de las tareas programadas, si no logra producir los cambios deseados en las condiciones de vida de la población a la que se dirige”⁸

- d) La eficiencia se define como la relación entre los productos o resultados esperados de un proyecto y los costos de los insumos o procesos de apoyo o funcionamiento que implica.

⁸ Ibídem, p.70.

¿QUIÉN O QUIÉNES EVALÚAN?

En función de esto, se conocen varias categorías, siendo las más conocidas la evaluación externa e interna, la mixta, la auto evaluación, la evaluación participativa, y las evaluaciones desde la perspectiva de los beneficiarios

La evaluación externa: ésta la realizan evaluadores que no pertenecen a la organización ejecutora del programa o proyecto que se evalúa y se recurre generalmente a investigadores o consultores independientes. Esta evaluación puede realizarse por decisión del equipo responsable del programa o proyecto o institución, pero también puede darse por decisión del organismo del cual dependa jerárquicamente el ejecutor. El de dónde venga la decisión de este tipo de evaluación tendrá influencias en las modalidades y orientaciones evaluativas.

Cabe considerar que el evaluador externo no tiene intereses creados, suele tener experiencia en el tema, puede volcar recursos y conocimientos inexistentes en la organización, siendo mayor garantía de objetividad.

La evaluación interna: es la que llevan a cabo personas o grupos pertenecientes a la institución gestora del programa o proyecto, pero que en ocasiones, no están involucrados directamente en su ejecución. Esto es, hay organizaciones en las que existe una persona/equipo/área específica de evaluación, cuasi externa, es decir, por fuera del área de ejecución del proyecto.

La evaluación mixta: se realiza a través de un equipo conformado por un “equipo” constituido por evaluadores externos e internos con momentos de trabajo conjunto y momentos de trabajo independiente.

La evaluación participativa: esta involucra a los destinatarios y/u otros actores de los programas o proyectos en los distintos momentos del proceso evaluativo. Se plantean ventajas y desventajas de esta modalidad, uno de los protagonistas

es Wildavsky que en 1972 plantea que “la organización ideal sería aquella que se evalúa a sí misma”⁹ y nadie mejor que su personal para conocer y comprender los objetivos, la metodología, los destinatarios y la dinámica cotidiana de las actividades, etc., este parte de la base de que el hecho de que los propios actores realicen la evaluación hace más viable la posterior utilización de los hallazgos evaluativos y la adopción de medidas correctivas recomendadas. Sin embargo su principal obstáculo deriva de una baja garantía de objetividad al ser juez y parte del proceso evaluativo, ya que sus valores, intereses y compromisos personales atentarían contra una apreciación imparcial e independiente del programa o proyecto.

La evaluación desde la perspectiva del beneficiario o cliente: está orientada a la obtención de información sobre los puntos de vista de los actores sociales hacia los cuales se dirige la acción de un proyecto o programa, a fin de contar con elementos respecto a la gestión del mismo y sus efectos en sus condiciones de vida.

Este tipo de evaluación implica el análisis de la accesibilidad del proyecto o programa para los beneficiarios; la adecuación del mismo respecto a las demandas, necesidades y expectativas de la población a la que está dirigido; la creación de mecanismos y grados de participación de los propios beneficiarios, así como de los problemas y prioridades que, desde su punto de vista, se observan en la ejecución. Esta evaluación contribuye al análisis de las políticas sociales y a las posibilidades reales de participación de la población beneficiaria.

⁹ Ibídem, p. 59.

¿CUÁNDO EVALUAR?

La disyuntiva del momento en el que se debe realizar una evaluación, el antes, durante o después o siempre, conduce a presentar algunas de las más conocidas y utilizadas:

La evaluación ex ante (de predecisión, de factibilidad o de pertinencia) es la que se realiza antes de iniciar una programa o proyecto para tomar decisiones respecto a su implementación. Esta evaluación apunta a “comparar la eficacia o la rentabilidad económica de las diferentes acciones para alcanzar objetivos deseados¹⁰.

Esta evaluación se aplica en la fase de formulación y diseño del proyecto

La evaluación ex post (fin de proyecto, a posteriori, terminal) es la que se realiza una vez concluida la ejecución del proyecto. Esta evaluación se concentra en los resultados obtenidos: alcance de objetivos previstos, efectos buscados o no buscados atribuibles al proyecto, identificación de los factores críticos que contribuyeron a la obtención de resultados

Generalmente en este tipo de evaluaciones **el foco de atención va dirigido hacia la eficacia, la efectividad y la eficiencia** de un programa o proyecto, con la finalidad de obtener elementos que permitan decidir si conviene seguir implementando una línea de programas o proyectos o no, si así es, identificar qué aspectos pueden mejorarse.

Derivado de la importancia en la evaluación como instrumento de gestión estrechamente ligado a las distintas fases de la planeación, se introduce **la evaluación que se realiza durante la ejecución de los programas y/o**

¹⁰ Ibídem, p. 53.

proyectos denominada de diversas maneras: de progreso o proceso, de gestión, concurrente, concomitante, intermedia, de operación, etc.

Esta evaluación tiene como objetivo evaluar en qué medida se va cumpliendo el programa y/o proyecto de acuerdo con lo programado inicialmente y según la direccionalidad deseable. Se pretende generar información sobre los procesos, actividades y los resultados que pueden ser productos o servicios, comparándolos con las metas formuladas y las que se van reformulando a lo largo del proceso de implementación. Ésta se realiza de forma periódica de tal forma que permita detectar oportunamente las debilidades y los obstáculos así como las fortalezas y las oportunidades.

¿EN QUÉ NIVEL EVALUAR?

En una organización de gran complejidad, el dar respuesta a esta interrogante en ocasiones resulta complicado, en tal sentido, si la evaluación es a nivel central suele hablarse de **control de gestión**; en los niveles intermedios se hace énfasis en la supervisión y se lleva a cabo en el nivel operativo, denominada **evaluación operativa**, y está muy ligada al trabajo de los equipos técnicos actuantes.

2.2.3 LOS OBJETOS DE EVALUACIÓN Y NIVEL DE ANÁLISIS

Existe una multiplicidad de unidades diferentes que han sido y son objeto de evaluación (sujeto-objeto), desde un conjunto de organizaciones, una política, un programa o un proyecto hasta productos específicos o servicios que se brindan por una institución o por un grupo de organizaciones. Cada unidad tendrá características específicas en términos de criterios de evaluación y dimensiones de análisis, pero muchos aspectos en común. Dependiendo de cuál sea la unidad

a evaluarse, se requerirán de algunas técnicas específicas, las cuales se abordan más adelante.

La determinación de nivel de análisis, cuyas especificidades deben tenerse en cuenta en el diseño de la evaluación, van orientadas a la **precisión** de los encuadres metodológicos, formas de abordajes y técnicas adecuadas a utilizar. En este paso, los riesgos más frecuentes en el abordaje y el análisis son la superposición del nivel –falacia del nivel equivocado- y la utilización inadecuada de las técnicas que no correspondan con el nivel de aplicación para el que fueron concebidas.

2.2.4. LA META-EVALUACIÓN

Esta se distingue de la evaluación por su objeto (propio modelo de evaluación y el proceso), a la vez que constituye un nivel de evaluación y se realiza con el propósito de juzgar aspectos centrales del propio proceso evaluativo: apreciar su viabilidad y la del uso de sus resultados, analizar la utilidad de los hallazgos, emitir un juicio acerca de la pertinencia metodológica y ética así como de la confiabilidad del proceso evaluativo realizado y de los hallazgos, la adecuación de las conclusiones y las recomendaciones que se formularon.

El nivel de la metaevaluación está por encima de la evaluación propiamente dicha.

Algunas de las recomendaciones a tener en cuenta para que los resultados de esta actividad evaluadora sean aplicables y útiles son:

- La participación de los miembros del equipo evaluador en el diseño del modelo para la metaevaluación.

- Integrar el equipo responsable de la metaevaluación, con un perfil de mayor experiencia que los del equipo de la evaluación, ya que evaluarán el desempeño, los informes y las conclusiones de estos últimos.
- La metaevaluación deberá acompañar las diferentes etapas del proceso de evaluación.
- La realización de las recomendaciones deberá ser con especial cuidado, permitiendo que los evaluadores evaluados introduzcan modificaciones y ajustes a los informes de la metaevaluación.

2.2.5 LA MULTIDIMENSIONALIDAD DE LA EVALUACIÓN

En la práctica resulta difícil diferenciar la evaluación ex post de la sumativa o de la de impacto, o bien la evaluación de procesos de la formativa o del monitoreo.

En realidad el desarrollo de las prácticas evaluadoras se ha venido enriqueciendo, y en los últimos años la evaluación ha evolucionado desde un enfoque unidimensional hasta convertirse en una actividad multidimensional concentrada en múltiples niveles de un programa o proyecto, en la que participan varios actores que generan productos de evaluación, así como usuarios de los resultados de una evaluación. La conceptualización inicial sobre los tipos de evaluación se ha venido borrando y se tiende a encararla como una **actividad más integral**.

2.2.6 LOS MODELOS EVALUATIVOS

En las últimas décadas han surgido una multiplicidad de prescripciones denominadas "modelos evaluativos", "abordajes o enfoques" acerca de qué es y como debe hacerse la evaluación. Así encontramos una gran diversidad de propuestas de diseños, métodos de recolección y análisis de información y

técnicas interpretativas diferentes desde la perspectiva de sus proponentes, esto es, desde sus orientaciones filosóficas e ideológicas, metodologías y prácticas preferenciales.

La práctica de la evaluación ha sido fuertemente influenciada por los enfoques, escuelas o paradigma(s) científicos predominantes en cada época. La idea del paradigma en 1962, por el físico e historiador Thomas S. Khun, en su obra “Las estructuras de la revolución científica”, representó la teoría general o conjunto de ideas aprobadas y sostenidas por una generación o un grupo coherente de científicos contemporáneos, sin embargo en esta obra, uso del término con otras acepciones (21), lo que contribuyó a hacerlo confuso, posteriormente el Dr. Michael Quinn Patton, investigador en el campo de la evaluación y otras áreas como la salud, la justicia criminal, la agricultura, la conservación de energía, etc. en su libro Evaluación creativa 1987, la teoría del paradigma la hace mas extensa entendiéndola como “una visión del mundo, una perspectiva general, un modo de desmenuzar la complejidad del mundo real”¹¹ (Michael M. Q. es autor de otros libros en la evaluación de programas: La evaluación Utilización-Enfocada, El Nuevo Siglo Text (1997), Evaluación e investigación cualitativa, métodos, 1990; Evaluación Práctica, 1982 y Cultura y Evaluación, 1985). En cierta forma los paradigmas les dicen a los profesionales lo que es importante, legítimo, etc., incluso se puede decir que los paradigmas son también normativos ya que señalan al profesional lo que ha de hacer sin necesidad de prolongadas consideraciones existenciales o epistemológicas. Hay autores que defienden el paradigma cuantitativo y experimental como Campbell, D. T. y Stanley, J. C. que en 1996, en su libro Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social, afirman que es “el único medio de establecer una tradición acumulativa en el que cabe introducir perfeccionamientos sin riesgo de prescindir caprichosamente de los antiguos conocimientos a favor de novedades inferiores”

¹¹ Nrf. Casanova, María Antonia, La evaluación educativa. Escuela básica, México, Ira. Edición en la Biblioteca del Normalista de la SEP, 1998, p. 26

¹²Hasta fines de los sesenta existía un claro predominio del enfoque experimental considerado como el único que podía responder a los requerimientos del método científico el cual parte de la acumulación del conocimiento por investigaciones sucesivas; formas de conocimiento denominadas objetivas y con énfasis en la medición y en la comprobación de hipótesis mediante pruebas empíricas. Esto condujo a la aplicación de diseños cuasi-experimentales para captar la relación causal entre programa y resultados, esto es para evaluar si las metas y los impactos logrados por los programas y proyectos sociales son atribuibles a ellos o son consecuencia de otros factores. Suele asociarse la evaluación o investigación cuantitativa al paradigma positivista de la ciencia (enfoque hipotético-deductivo), el cual se centra en verificar hipótesis a través de pruebas empíricas y explicaciones de fenómenos desde el punto de vista de los investigadores/evaluadores, utiliza diseños experimentales, utiliza la estandarización, precisión, objetividad y confiabilidad de la medición. No sólo produce datos numéricos sino que genera números adecuados a pruebas estadísticas.

En los años setenta comenzó a tener aceptación una variedad de métodos y técnicas cualitativas que anteriormente habían sido calificadas como no científicas, derivándose una multidisciplinariedad de métodos y estrategias de investigación alimentados por diversas disciplinas como la historia, la etnografía, la sociología, etc. Entre los defensores del paradigma cualitativo se encuentran Weiss R. S., Parlett M., Hamilton D. o Guba E. G., estos consideran “en términos generales la metodología cualitativa como la más apropiada que la experimental para valorar programas con objetivos amplios”¹³. Los evaluadores adoptaron cada vez más estas formas subjetivas de conocer, incorporando valores pluralísticos y usando métodos cualitativos.

¹² Loc. Cit.

¹³ Loc. Cit.

Es a fines de la década de los setenta cuando comenzó a darse la integración o complementación de ambos enfoques dentro de un mismo estudio evaluativo. Actualmente los expertos aceptan hoy ambos enfoques como válidos, poniéndose énfasis en uno u otro dependiendo de la situación o de los momentos de evolución de un programa o proyecto complementándose o integrándose en un mismo diseño. La combinación que surge cuanti-cualitativa potencia y aumenta la confiabilidad y credibilidad de los resultados.

El uso de métodos cuantitativos y cualitativos, entendiéndose por tales “el conjunto de procedimientos y técnicas para la recolección de la información y el procesamiento y análisis de los datos”¹⁴ ha sido uno de los ejes de los abordajes metodológicos que ha generado una gran polémica, formando parte de la historia de la metodología de la investigación en ciencias sociales. En el caso de la evaluación estos métodos han sido contemplados desde el punto de vista conceptual como en la práctica, hablándose incluso de evaluación cuantitativa y evaluación cualitativa, con las siguientes características:

La evaluación cuantitativa	La evaluación cualitativa
Se asocia al paradigma positivista de la ciencia identificándolo con el enfoque hipotético-deductivo, el cual se centra en verificar hipótesis específicas. (carácter objetivo)	Se asocia al paradigma fenomenológico/constructivista con el predominio de inducción, comprensión e interpretación, intentando recuperar el contexto y las dimensiones humanas del fenómeno en estudio*. (carácter subjetivo)
Utiliza diseños experimentales o cuasi experimentales	Investigación naturalista
Uso de un lenguaje numérico	Uso de un lenguaje verbal
Énfasis en aspectos “objetivos”, observables y cuantificables	Énfasis en lo aspectos subjetivos: actitudes, conductas, y valores
Uso de métodos de análisis estadísticos	Análisis de contenido, estudio de caso
Resultados generalizables	Resultados limitados en su generalización (datos particulares)-
Toma de medidas a largo plazo	Toma de medidas inmediatas

* Generalmente esta evaluación se realiza en medios “naturales” (investigación naturalista/ejemplos: escuelas o vecindarios).

CUADRO 2.1 LA EVALUACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA

¹⁴ Nirengber Olga, Brawerman Josette, Ruiz Violeta, Op. Cit. p. 87.

Los desacuerdos entre los defensores de estas evaluaciones han girado alrededor del uso de los métodos y técnicas a utilizar, así como en la capacidad para explorar, explicar, comprender y predecir los fenómenos sociales.

En general los métodos experimentales y cuantitativos se utilizan con validez y confiabilidad para valorar productos ya acabados, con el fin de constatar lo conseguido y tomar las medidas oportunas a mediano o largo plazo. En cambio los métodos enmarcados en los modelos cualitativos son ideales para evaluar procesos, y mediante los datos que se obtienen con las técnicas adecuadas, sirven para mejorarlos durante su realización de forma permanente.

En este sentido la tarea del evaluador es presentar diseños integradores y demostrar la pertinencia de la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas en un proceso evaluativo.

2.3 LAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

La evaluación fundamenta sus juicios en el análisis de un conjunto sistemático de datos y para obtener y analizar la información requerida deben adoptarse metodologías rigurosas y aplicarse técnicas apropiadas. Para esto, la evaluación retoma los métodos de investigación social, que han venido adquiriendo cada vez mayor importancia y en donde encontramos que técnicas son el “conjunto de procedimientos específicos mediante las cuáles el sociólogo reúne y ordena sus datos antes de su manipulación lógica o estadística”¹⁵, así como que técnicas son conjunto de “procedimientos operativos rigurosos, bien definidos, transmisibles y susceptibles de ser aplicados repetidas veces en las mismas condiciones”¹⁶

¹⁵ Goode, William J., Hatt Paul K, Métodos de Investigación Social, México, Edit. Trillas, 1979, p. 14.

¹⁶ Alonso, José Antonio, Op. Cit. p. 20.

En las ciencias sociales y en la investigación existen polémicas respecto a los abordajes metodológicos. Sin embargo en cuanto a las formas de obtener, sistematizar y procesar información para la emisión de juicios valorativos y su fundamentación, hay una aceptación generalizada en cuanto a la conveniencia de la aplicación de metodologías cuantitativas y cualitativas de forma integral.

Las técnicas cualitativas permiten al evaluador estudiar casos, hechos y temas en profundidad y detalle, abarcando grupos pequeños de casos y/o personas. Las técnicas cuantitativas usan parámetros previamente estandarizados que miden las reacciones, percepciones y opiniones de cantidades mayores de gentes, facilitando comparaciones y agregaciones o disminuciones estadísticas de las respuestas obtenidas.

En la decisión de cuáles técnicas utilizar, es importante el punto de vista de los evaluadores, las dimensiones y variables que previamente se hayan definido para evaluar el programa o proyecto y el tipo de información que se requiera obtener o analizar. Asimismo es importante la triangulación, es decir, la utilización de varias técnicas que permitan cruzar información obtenida por diferentes vías y así poder tener diferentes puntos de vista.

Independientemente de las técnicas que se utilicen es importante que la información que se obtenga de su aplicación sea confiable, de utilidad y segura.

2.3.1 TIPOS DE TÉCNICAS

En las técnicas también encontramos clasificaciones:

Una primera distinción es que hay técnicas específicas para los diferentes pasos de la evaluación, esto es, para la delimitación del problema a analizar o evaluar, para la formulación de objetivos, para determinar las dimensiones y las variables

significativas, para la formulación y construcción de indicadores, para recoger, procesar y analizar la información, para elaborar informes etc.

Tipos de técnicas para recoger, procesar y analizar información:

La observación: ésta puede asumir varias formas y es, a la vez la más antigua y la más moderna de las técnicas para cualquier investigación. Para usar esta técnica se debe ser capaz de escoger cuáles son los instrumentos más adecuados. Hay dos clasificaciones que son las más conocidas en las ciencias sociales y que se utilizan algunas de sus variantes de estas en todo proceso de evaluación como son de:

La observación simple: la participante y en terreno, como su mismo nombre lo indica, ésta consiste en la observación directa de aspectos que permitan acceder al conocimiento de: comportamientos, ejecución de procesos y realización de sus procedimientos, revisión y mantenimiento de equipos en existencia etc. Ésta puede variar desde una afiliación total al grupo hasta una pertenencia a él, o sólo durante una parte del tiempo. En este caso el documento fundamental, será algún tipo de cuaderno de experiencias de campo, que pueda en algún momento tomar la forma de un diario o registro de acontecimientos. Este tipo de observación es útil en los estudios exploratorios

La observación sistemática: controles para el observador y lo observado. En este tipo de observación el evaluador ante la necesidad de complementar sus notas y cuestionarios con planes trazados con mayor cuidado. Tiene que contar con normas objetivas que sirvan para corregir sus mediciones. Ésta pasa a ser una etapa mas avanzada del desarrollo de proyectos y limita los prejuicios y tendencias de cada observador. El uso de esta técnica generalmente es utilizado como

complementaria de otras, en especial de encuestas y entrevistas y se utilizan guías orientadoras previa capacitación de los observadores.

La entrevista: es una conversación de carácter profesional orientada a obtener información sobre un tema predeterminado. Al respecto existen las llamadas **entrevistas estructuradas** en las que el entrevistador ya lleva un cuestionario prefijado y las **semiestructuradas** en las que se sigue una guía de temas y el entrevistador puede ampliar tanto las preguntas como los temas de la mejor manera que lo considere conveniente para la obtención de la información que se necesite. Esta técnica permite profundizar, corroborar o interpretar datos obtenidos por otras fuentes.

Respecto a los entrevistados se distinguen por:

Entrevista a informantes clave: entendiéndose por informante clave a aquél que puede hablar por un conjunto de personas o que representa la voz de un grupo (responsables de programas, líderes comunitarios).

Entrevista grupal: esta técnica se utiliza para obtener información a partir de los puntos de vista de diferentes actores en una misma entrevista. Los convocados (cinco u ocho personas) dan sus opiniones y expresan sus juicios sobre temas propuestos y orientados por un entrevistador que juega el papel de moderador.

Juicio de expertos: bajo el entendido de que considera “experto” a aquel individuo que haya acumulado conocimiento y experiencia en relación con el tema en cuestión y sea suficientemente “reconocido” en el ambiente profesional respectivo, debido a su capacidad en la materia. Esta técnica se usa cuando se carece de información acerca de una temática o bien como complemento o parámetro del análisis sobre la base de información existente.

La encuesta: éste es el método más difundido de recolección de información en ciencias sociales y consiste en la interrogación a personas sobre temas específicos a través de un cuestionario estructurado y que se aplica personalmente o por teléfono por un encuestador. Los encuestados son seleccionados la mayoría de las veces, a través de una muestra representativa. Las respuestas obtenidas son codificadas y luego analizadas para la obtención de conclusiones. Se considera que es uno de los métodos más eficaz para la obtención de información cuantitativa y en la evaluación ha sido utilizada como parte de estudio complejo.

Análisis de información secundaria cualitativa: previa la recopilación de la documentación pertinente, (normas, mapas, manuales de procedimientos, otros programas o proyectos afines, folletos, informes etc.) y de una selección se realiza un análisis en relación con las variables y/o los indicadores respectivos para la emisión de juicios sobre el material estudiado.

Análisis de información cuantitativa: consiste en la aplicación de cálculos algebraicos y/o estadísticos (sumas, diferencias, cocientes, proporciones, tasas, porcentajes, medias, medianas, varianzas, etc.) A los datos estadísticos de índole demográfica, económica y social ya existentes o bien a aquellos que se recojan especialmente a efectos de la evaluación ¹⁷

En esta categoría se incluye el análisis de la información presupuestaria que se utilizará para el análisis de las variables relativas a costos, gastos, ahorros, beneficiarios etc., como producto periódico durante la ejecución de un programa o proyecto (monitoreo). Esta es una de las técnicas mas utilizadas en evaluaciones sociales.

Análisis de cartografía: Forma parte de la información cualitativa. Es útil cuando el proyecto evaluado requiere del conocimiento del cuánto y cómo están

¹⁷ Nirenberg Olga, Brawerman Josette, Ruiz Violeta, Op. Cit. p. 108.

distribuidos los recursos y población en el área de ejecución del proyecto. Esta técnica pasa a ser de análisis de información secundaria cuando se usa el relevamiento ya realizado por el programa o proyecto en el momento de su formulación o para la programación de actividades; conocido también como mapeo de efectores cuando se releva especialmente para la evaluación. Es el registro de la infraestructura social básica de un área determinada.

El censo participativo de poblaciones pequeñas o barrios: “es una forma específica del mapeo de efectores pero realizado juntamente con la población”¹⁸. Esta técnica consiste en realizar el croquis del área y el relevamiento de instituciones, viviendas y familias juntamente con los pobladores. En evaluación es una técnica de gran utilidad para establecer contacto con la población beneficiaria del programa o proyecto que se evalúa y permite detectar el nivel de cobertura.

Técnica de escalamiento: ésta se aplica cuando se requiere ordenar una serie de suceso o hechos, a lo largo de alguna especie de continuos, esto es, son “métodos de convertir una serie de hechos cualitativos -a los se llaman atributos- en una serie cuantitativa, a lo que se llama variable”¹⁹ Hay varias maneras de clasificar estas técnicas, siendo tres las categorías las principales:

Escalas de distancia social: estas se caracterizan por el continuo que tratan como por su orientación hacia un desarrollo técnico. El concepto se refiere a los “grados y matices de comprensión y proximidad que caracterizan a las relaciones presociales y sociales en general”. Aquí es importante definir por un lado, la medida cual si fuera la distancia social respecto a algo: un grupo social, un valor, o un individuo y por el otro medir la distancia social que verdaderamente existe. En relación a estas están las **escalas de distancia social de Bogardus**, que se les ha llamado así

¹⁸ *Ibidem*, p. 111.

¹⁹ Goode William J., Hato Paul K., *Op. Cit.* p. 286.

por su autor, Emory S. Bogardus, esta técnica puede aplicarse a un grupo poblacional específico para clasificar por clases sociales, minorías étnicas, niveles educativos, así como valores sociales más abstractos. En la evaluación se aplica a grupos por niveles jerárquicos dentro una institución, a grupos de trabajo con funciones específicas, etc.

Escalas sociométricas: esta técnica difiere de la Bogardus, ya que radica en el hecho de que se ocupa en las **atracciones y repulsiones** entre individuos comprendidos dentro de un pequeño grupo, así como en la estructura del grupo definida sobre esta base. Esta técnica es muy usada en situaciones como grupos informales, clases escolares, en organizaciones y la industria.

Escalas de calificación o estimación: esta técnica siempre debe tener en cuenta tres elementos: los jueces que harán la calificación, los sujetos o fenómenos que han de estimarse, y el continuo a lo largo del cual se les estimará. Esta técnica es muy usada en un salón de clases, maestro-alumno-calificación.

Los jueces, en este punto pueden ser cualquier número de ellos, desde uno hasta una gran población. Respecto al continuo y los sujetos, estos se encuentran indicados en las instrucciones que son parte de la propia escala para la estimación y esta escala define los puntos de escalamiento que deberá emplearse al hacer la calificación. Para definir estos puntos hay dos métodos generales, el empleo de descripciones verbales y la técnica gráfica. En el primer método se dan puntuaciones extremas y están vienen especificadas cual si fueron del 1 ó 100, con su respectiva descripción y valor asignado. La segunda es una de las más conocidas, ya que es el tipo de hechos o preguntas que se encuentran en muchos de los formularios de evaluación. Ejemplos, cuando se le pide a alguien que califique a un maestro, a un expositor etc., basándose en cierto número de características.

Existen otras técnicas de escalamiento como son las de categoría, de congruencia interna y escalogramas.

Informe pautado: es una solicitud de información existente o disponible en los proyectos o áreas, tanto cualitativa como cuantitativa, con pautas precisas. Se usa para solicitar información básica para evaluar las variables incluidas en el modelo evaluativo diseñado. Este tipo de informe ordena preliminarmente la información requerida y contribuye a incluir el punto de vista de los propios actores pertenecientes a organizaciones de las áreas involucradas. Asimismo es útil para homogeneizar y por ende, para hacer comparables y poder consolidar los diferentes informes que presentan los distintos proyectos de una familia de proyectos o pertenecientes a un programa.

Hay otras técnicas como las apreciaciones rápidas, técnica de taller, seguimiento de cohortes (utilizada en evaluaciones educativas), estudios con grupos de control o testigo, el método Delphi, la técnica nominal para la toma de decisiones, etc.

2.3.2 ¿CÓMO DECIDIR LA TÉCNICA ADECUADA?

La adecuada selección de las técnicas a utilizar en toda investigación de las ciencias sociales y por ende en las prácticas evaluativas, parte de inicio del conocimiento de cuáles son y en qué consisten, aunque difícilmente será exhaustivo por la gran cantidad que hay. La cuestión es decidir ¿cuál usar? y ¿qué interesa resaltar? El arte consiste en seleccionar qué información es apropiada para cada situación. No hay una receta para la elección de que técnicas utilizar en cada evaluación ya que esto depende de varios factores siendo algunos de estos:

¿Cuál es el propósito de la evaluación?

- ¿Para quién es la información y quién va a hacer uso de los resultados?
- ¿Cómo se va usar la información?
- ¿Con qué periodicidad se necesita la información?
- ¿En qué momento se encuentra el proceso de ejecución del programa o proyecto que es evaluado?
- ¿Con qué recursos se cuenta (humanos, materiales, financieros)?

Cualquiera que sean las técnicas que se utilicen en una investigación o evaluación, éstas requerirán para su ejecución de la confección de instrumentos apropiados como: cuestionarios de encuestas, preguntas para entrevistas, guías de observación, matrices, tabulados para informes, cuadros de seguimiento etc. Cabe mencionar que la selección y confección de los instrumentos adecuados también son muy importantes para la ejecución óptima de la técnica, ya que de la idoneidad dependerá gran parte del éxito de su aplicación. Cada instrumento deberá ir acompañado de su instructivo para su correcta utilización y llenado.

2.4 LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE UN PROGRAMA SOCIAL EDUCATIVO.

La palabra gestión proviene del lat. Gestio, de gerere, llevar a cabo. La gestión es la acción de administrar, esto es, la realización de actividades para lograr algo. En una empresa y/o institución se refiere a la función que consiste en dirigir a los hombres y manipular los medios para alcanzar un resultado ya planeado. Por lo que retomando lo expuesto al inicio de este trabajo respecto a la evaluación y considerando lo que es la gestión, en el apartado de este capítulo partiremos bajo el entendido de que la evaluación de la gestión, se refiere a la emisión de juicios sobre la realización de las actividades por parte de las autoridades gubernamentales en nuestro país, en el cumplimiento de las funciones conferidas y la obtención de resultados respecto a lo planeado.

En el caso específico del sector educativo la evaluación de la gestión pasa a ser un proceso que conduce a la emisión de juicios de valor sobre el estado que guarda el quehacer gubernamental por parte de las autoridades educativas y el impacto que produce.

Por otra parte como se ha mencionado con anterioridad entre la gran multiplicidad de unidades diferentes que han sido y son objeto de evaluación, están los programas o proyectos bajo la responsabilidad de alguna institución, y si se trata de una institución gubernamental estaríamos hablando de un programa o proyecto social. En este trabajo de investigación se entiende por programa social “al conjunto coherente de acciones destinadas a transformar la situación inicial de una población determinada y mejorar sus condiciones de vida”²⁰.

Si este programa social cuenta con la identificación y delimitación del problema, con una determinada población beneficiaria y con seguimiento continuo de los beneficios que a esa población llegan, son elementos sustanciales de un programa social planeado y evaluado con base en la Gestión Integral Orientada a Resultados y en la cuál se concibe que la gestión de un programa social: “es 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”²¹

En este sentido situándonos específicamente en lo que sería la evaluación de la gestión de un programa y/o proyecto educativo, que constituye una unidad menor desde el punto de vista de su complejidad y cantidad componentes, con una duración limitada, atendiendo una demanda específica o una necesidad social

²⁰ SIEMPRO, Banco Mundial, Secretaría de Desarrollo Social, UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Gestión integral de programas sociales orientada a resultados. Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales, Buenos Aires, Edit. FCE, 1999, p. 9.

²¹ *Ibíd*em, p. 10.

puntual, podemos definirla como un proceso permanente e integral que comprende la planeación, la ejecución y la evaluación de un conjunto de acciones integradas con continuidad temporal, que puestos en práctica conducen de un estado presente a uno futuro caracterizado por el escenario elegido en el ámbito educativo, destinadas a generar resultados eficaces, eficientes y de calidad que transformen las condiciones de vida de la población beneficiaria. (En la programación tradicional se consideran proyectos a los componentes de un programa). Si hablamos de la evaluación de la gestión de un programa o proyecto de educación básica, éste pasaría a ser un proceso permanente e integral que comprende la planificación, la ejecución y la evaluación de un conjunto de acciones de educación preescolar, primaria y secundaria, destinadas a generar resultados eficaces, eficientes y de calidad que transformen las condiciones de vida de la población beneficiaria.

Asimismo la evaluación concebida como un proceso inmerso de forma permanente, continuo y sistemático (de indagación, reflexión y valoración) durante el desarrollo de un programa o proyecto educativo (la planeación, la ejecución y la finalización), esto es, como una función de la gerencia o conjunto de actividades, siendo por ende, programable y por lo cual requiere para su desarrollo un proceso o secuencia que le es propio. La evaluación opera también como un proceso de aprendizaje institucional.

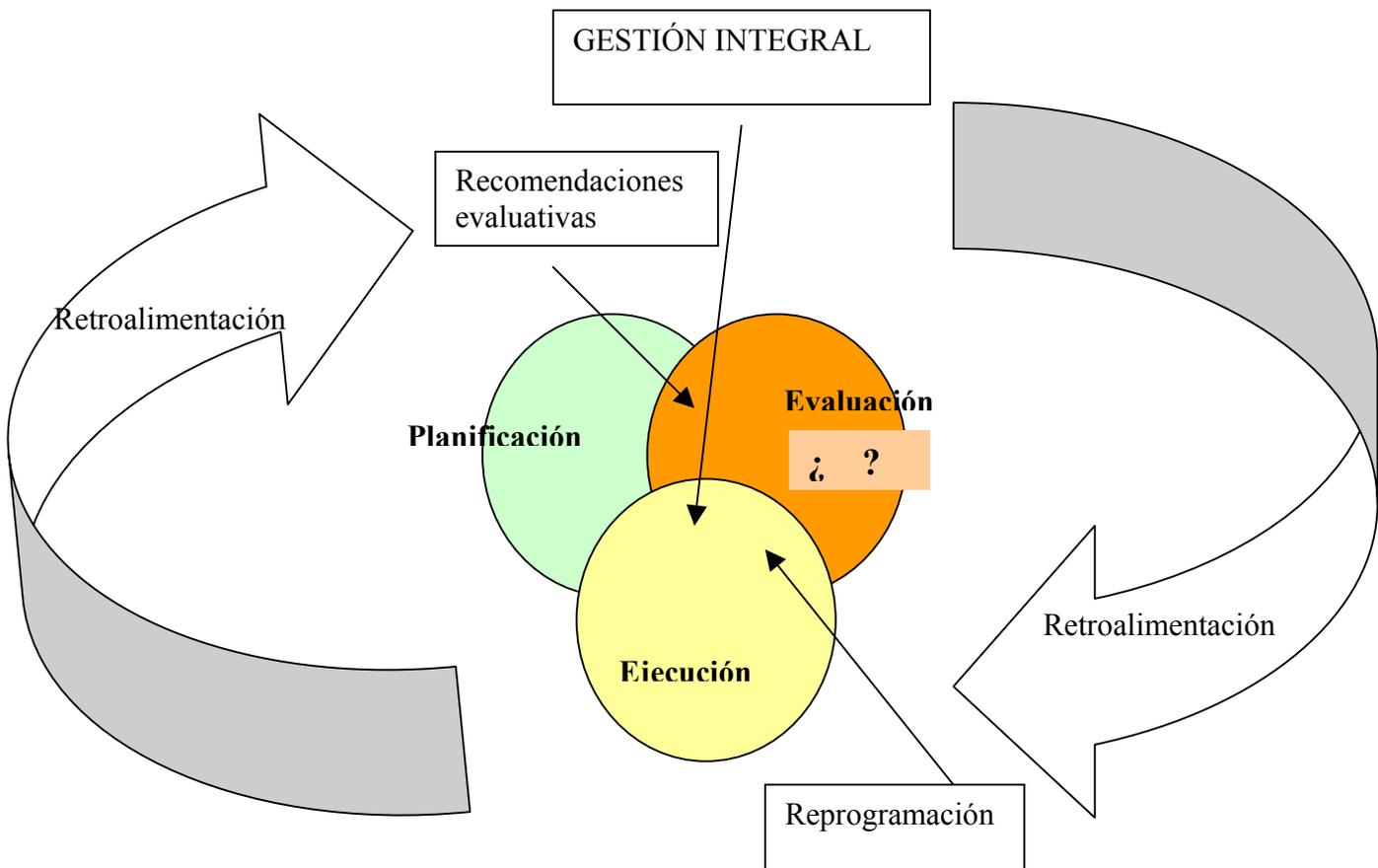
Durante la ejecución de un programa educativo, la contestación a preguntas por parte de los responsables como: ¿Vamos hacia donde nos proponíamos con nuestro proyecto? ¿Vamos por la dirección correcta o deseable? ¿Cómo seguir desde aquí? esto es, tener objetivos claros y explícitos y saber de qué manera se pueden lograr, el establecimiento de estrategias, tener claridad de, por cuál camino ir, (la direccionalidad deseable) y el cómo irse por esa ruta identificada, genera la reflexión continua*, que pasa a ser un “proceso de reflexión” que

* a lo que Olga Nirenberg nos dice que “esa reflexión continua, a medida que la acción se desarrolla, es propiamente la evaluación, la que alimenta con sus hallazgos la planificación y gestión de los proyectos”.

únicamente conceptualmente es separable, ya que en la práctica se da una confluencia durante la planificación/ejecución/evaluación es una integración indivisible, conformada por momentos en continua retroalimentación. (A esta integración indivisible, algunos teóricos de la ciencia de la administración denominan bajo el concepto de gerencia y/o gestión). Esta reflexión sobre la acción que se desarrolla mientras los programas o proyectos se realizan, así como la reflexión previa a la ejecución de un programa educativo sobre el ¿dónde estoy? ¿Cómo llegué a donde estoy? se convierte en un proceso sustancial, esto es, saber desde dónde se está partiendo (diagnóstico de la situación problemática), para visualizar el ¿a dónde se quiere llegar?

Desde este punto de vista la evaluación de un programa y/o proyecto social “es una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de esos proyectos o programas que permita la formulación de recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura.”²² La evaluación se encuentra inmersa durante todo el desarrollo de un programa, pasando a ser un proceso, y se constituye en una herramienta fundamental para mejorar la calidad de los bienes y servicios educativos prestados.

²² Nirenberg Olga, Brawerman Josette, Ruiz Violeta, Op. Cit. p.32.



La evaluación de un programa social básicamente consiste en formular y contestar preguntas precisas con respecto a uno o varios aspectos del programa, de acuerdo a la fase de desarrollo en que se encuentre.

ESQUEMA 2.2 GESTIÓN INTEGRAL DE UN PROGRAMA SOCIAL EDUCATIVO

2.4.1 LA EVALUACIÓN EN EL SECTOR EDUCATIVO.

El término evaluación aparece a partir del proceso de industrialización que se produjo durante la primera década del siglo XX en Estados Unidos, cuando surgió la revolución científica en la dirección del trabajo fabril organizado. Cabe recordar que “durante la época de 1791 a 1840, en Estados Unidos lo que se apreciaba en el trabajo fabril, era que el aumento de la producción se lograba incorporando a ella nuevos obreros y prolongando la jornada de trabajo y es...

hasta 1860 cuando la dirección de la producción se enfoca más hacia la intensificación del trabajo”²³

A inicios del siglo XX, la evaluación no solo incidió y modificó la organización social y familiar de Estados Unidos, sino que obligó a los centros educativos a adaptarse a las exigencias del aparato productivo. “las escuelas eran concebidas como fábricas, los estudiantes como materia prima, y los conceptos educativos de conocimiento, valores y relaciones sociales se reducían a términos de neutralidad”²⁴ El moderno discurso científico en el campo de la educación incorporó términos como tecnología de la educación, diseño curricular, objetivos del aprendizaje o evaluación educativa. Actualmente se siguen utilizando estos términos.

Por otra parte fue Henry Fayol (1841-1925) quien en 1916, publicó en Francia su obra *Administración general e industrial* publicada y estableció los principios básicos de toda actuación en el ámbito administrativo: planificar, realizar y evaluar. H. Fayol creía que en la teoría de administración debía procederse como en las ciencias exactas, es decir, a través de un sistema de experimentación real para convalidar la doctrina. Para H. Fayol las actividades del hombre requieren planeación, organización, mando, coordinación y control, y estaba convencido que un conocimiento general de esta teoría sería beneficioso para todos y que, por lo tanto, debía enseñarse en escuelas y universidades.

Los principios o fases del trabajo pasaron a figurar en los centros educativos como esquemas para el desarrollo de las tareas de índole pedagógico –didácticas. La segmentación del trabajo influyó en la división de las actividades de los docentes; el control de tiempo y movimientos marco una pauta inequívoca para el origen de los objetivos del aprendizaje y para la incorporación de la evaluación entendida

²³ Dillanés Cisneros, María Estela, *Gestión y estrategia*, Edición internet, *Historia del management. La gerencia racional-científica: en busca de la eficiencia*, <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/art12.html>, (22 Noviembre, 2004).

²⁴ Casanova, María Antonia, *Op. Cit.* p. 28.

como control de los resultados obtenidos; los estudios sobre el rendimiento de los obreros, condujo a la discusión sobre el aprendizaje del alumnado en términos de rendimiento académico. “El control empresarial y la evaluación escolar evolucionaron paralelamente en los momentos de su iniciación y primer desarrollo”²⁵. Es así como la terminología educativa provenía del campo empresarial.

Además, “la aparición, difusión y utilización masiva de test psicológicos aplicados al ejército estadounidense en el momento de su intervención en la Segunda Guerra Mundial, estos tests ofrecieron al profesorado el instrumento definitivo para poder cuantificar científicamente las capacidades y el aprendizaje/rendimiento del alumnado, con la incorporación subsiguiente de la estadística descriptiva, y la extensión progresiva de evaluar a otros componentes del sistema educativo”²⁶. Es así como surgió la evaluación científica en educación, dentro de un paradigma cuantitativo y de mentalidad tecnocrática que se mantiene hasta nuestros días.

El concepto de la evaluación en el campo educativo ha venido evolucionando, a medida que los especialistas en su estudio profundizan, y algunos de los más conocidos son:

²⁵ *Ibíd*em, p.29.

²⁶ *Loc. Cit.*

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN EN EL CAMPO EDUCATIVO

AÑO	ESPECIALISTAS DE EVALUACIÓN	DESCRIPCIÓN DE EVALUACIÓN
1950	Ralph Tyler	En su libro Basic Principles of Currículo and Instruction, la evaluación consiste en la constatación de la coincidencia o no de los resultados obtenidos al final de un programa educativo con los objetivos propuestos en un programa.
1963	Cronbach, L J.	En su obra La observación sistemática en el aula. (p. 672-683), la evaluación es la recogida y uso de la información para tomar decisiones sobre un programa educativo, aquí se le empieza a considerar como un instrumento básico para la toma de decisiones.
1967	Scriven, M.	En su libro The methodology of evaluation. (39-83), este incluye la necesidad de valorar el objeto evaluado , esto es, integrar la validez y el mérito de lo realizado para decidir si es conveniente continuar con el programa emprendido.
1996	Landsheere, G.	En su libro El pilotaje de los sistema educativos, plantea la importancia de la formulación de indicadores, para la puesta en práctica de un proceso evaluador con ciertas garantías de fiabilidad, especialmente cuando éste se refiere a la evaluación de sistemas o centros educativos

Fuente: Casanova, María Antonia, La evaluación educativa, México, 1ra. Edición en la Biblioteca del Normalista de la SEP, 1998, p. 30-33.

CUADRO 2.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN EN EL CAMPO EDUCATIVO

La necesidad de encontrar indicadores operativos e internos para decidir el éxito de un programa o escuela, se ha venido manifestando, desde los años 60 y 70, sin embargo, lo que primordialmente se ha evaluado en el campo educativo es el aprendizaje de los alumnos y, a través de los resultados obtenidos por éstos, la excelencia o deficiencias del mismo sistema educativo.

CAPÍTULO 3. LOS INSTRUMENTOS JURÍDICO-ADMINISTRATIVOS QUE SUSTENTAN LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS DE EDUCACIÓN. BÁSICA EN MÉXICO.

En México, toda actividad evaluativa aplicada al sector público, se encuentra enmarcada en la misma dimensión jurídica de la planeación, cuya aplicación sólo es posible en el marco del Estado. La actividad evaluativa está plasmada, prevista o regulada en alguna norma legal que pasa a ser un instrumento jurídico normativo, que enmarca los mandatos, el modo de realización, requisitos, formas de coordinación y funcionalidad, etc., los cuales son: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Ley de Planeación; el Sistema Nacional de Planeación Democrática; Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, Planes Nacionales de Desarrollo, siendo de éstos su ámbito de aplicación en toda la Administración Pública, en el caso específico del sector educación: Ley General de Educación; Acuerdo de Modernización de la Educación Básica; Programas sectoriales (para este trabajo específico el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000), así como el mismo Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública.

3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

La Constitución política de México constituye la Ley Suprema que regula los derechos del hombre y la organización del Estado. La constitución al ser la norma suprema de México debe de regular el tipo de Estado que se pretende adoptar y la forma de gobierno que se elija para su desenvolvimiento.

La Constitución no es una norma inmutable, inalterable, ésta se puede modificar, “para ello es preciso que una mayoría, de las dos terceras partes de los miembros

de ambas cámaras del Congreso de la Unión, apruebe la notificación o reforma y que ésta sea aceptada también por la mayoría de las legislaturas de los estados”¹

En 1983 fueron reformados los artículos constitucionales 25 y 26, con la finalidad de definir los diferentes conceptos, las responsabilidades y la obligatoriedad de los actores involucrados en las tareas de la planeación. En el Art. 25 se reconoció explícitamente la facultad y responsabilidad del Estado para conducir el desarrollo nacional hacia propósitos e intereses de carácter general. Con la reforma del artículo 26, se establecieron las facultades para que el Estado organizara un Sistema de Planeación Democrática, lo que implicó un sustento jurídico para la realización obligatoria del Plan Nacional de Desarrollo, así como un compromiso por parte de las instancias gubernamentales para hacer partícipe a la población en las tareas de consulta y análisis de los asuntos a nivel nacional, aportando estos sus puntos de vista que dieran un margen mayor de legitimidad a lo formulado como planes.

“Artículo 26: se establece que es el Estado quien organizará un Sistema de Planeación Democrática del Desarrollo Nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación. Los fines del proyecto nacional contenidos en la constitución determinarán los objetivos de la planeación. La planeación será democrática. Mediante la participación de los diversos sectores sociales recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo. Habrá un plan nacional de desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal.

La ley facultará al Ejecutivo para que establezca los procedimientos de participación y consulta popular en el Sistema Nacional de Planeación

¹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con una explicación sencilla de cada artículo para su mejor comprensión, 6ta. Edición,. México, Edit. Trillas, 1988, p.148.

Democrática y los criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación del plan y los programas de desarrollo. Asimismo, determinará los órganos responsables del proceso de planeación y las bases para que el Ejecutivo Federal coordine mediante convenios con los gobiernos de las entidades federativas e induzca y concerte con los particulares las acciones a realizar para su elaboración y ejecución.

En el Sistema de Planeación Democrática, el Congreso de la Unión tendrá la intervención que señale la ley.”

3.2 LEY DE PLANEACIÓN Y EL SISTEMA NACIONAL DE PLANEACIÓN.

De conformidad a lo establecido en los artículos del 25 al 28 de la Constitución, en México se dispone de dos instrumentos normativos fundamentales que regulan la planeación del Estado y reglamentan las actividades de las diversas dependencias y organismos de los tres órganos de gobierno, para el desarrollo nacional.

A partir de 1982 los instrumentos jurídicos que fundamentan las modificaciones de la administración pública son la Ley de Planeación y el Sistema Nacional de Planeación Democrática.

Con la expedición en diciembre de 1982 de la **Ley de Planeación**, publicada el 5 de enero de 1983, la cual sustituye a la antigua de 1930, ésta **establece las normas y principios básicos que rigen la Planeación Nacional de Desarrollo** entendiéndose como: “la ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política y cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con la normas, principios y objetivos que la propia Constitución y la Ley establecen.

Mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados “²

Esta ley va encausando las actividades de la Administración Pública Federal y precisando las formas de coordinación entre el Ejecutivo Federal y las entidades federativas. Determina la formulación de un plan de gobierno que señale las estrategias y líneas de acción para el desarrollo del país³. Y es el Ejecutivo quien debe de informar sobre el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo en el informe presidencial y en la cuenta pública⁴

Además, en esta ley se establecen las bases para la integración del **Sistema Nacional de Planeación Democrática**, define los componentes del sistema de planeación: “las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal formarán parte del Sistema, a través de las unidades administrativas que tengan asignadas las funciones de planeación dentro de las propias dependencias y entidades⁵ y determina su organización y funcionamiento bajo la coordinación del Presidente de la República⁶. Establece las diversas vertientes de responsabilidad: la obligatoria, para los organismos y entidades del gobierno federal la de coordinación, para articular los propósitos nacionales con los planes estatales y municipales y la de inducción y concertación, para acordar proyectos con los sectores privado y social⁷

El Sistema Nacional de Planeación Democrática constituye un conjunto articulado e relaciones funcionales que se establecen entre las dependencias y entidades del

² Ley de Planeación, publicada en el D.O.F. en 5 de enero, 1983, capítulo 1, artículo. 3.

³ Ibidem, Capítulo 1, artículos 4 y 5.

⁴ Ibidem, Capítulo 1, artículo 6

⁵ Ibidem, Capítulo II, artículo 12

⁶ Ibidem, Capítulo II, artículo 13

⁷ Ibidem, Capítulo II, artículo 14, 15, 16, 17,18 y 19.

sector público, con las organizaciones de los diversos grupos sociales y con las autoridades de las entidades federativas.

Cabe mencionar que la planeación que promueve el Sistema incluye la elaboración de **documentos de planeación** que destacan por su jerarquía, cobertura espacial y temporal y por la función que cumplen en el Sistema. La planeación retoma gran importancia en el momento de elaborar los planes y programas, por lo que existe la posibilidad de revisar, modificar y actualizar estos documentos en función de necesidades y condiciones cambiantes.

Estos documentos se constituyen en **instrumentos de planeación** que se clasifican como sigue:⁸

a) Normativos de mediano plazo:

Plan nacional de desarrollo

Programas de mediano plazo: sectoriales, estratégicos e institucionales.

b) Operativos de corto plazo:

Programa operativo anual

Ley de ingresos

Presupuesto de egresos

Contratos y convenios de concertación

Convenios únicos de desarrollo

Instrumentos administrativos

c) De control.

Informes trimestrales

Informes de gabinetes especializados

Informes de la comisión del gasto y financiamiento

⁸ Secretaría de Educación Pública, Catálogos básicos de programación y organización del sector educación, ciencia y tecnología, cultura y deporte, 2000, p.16.

d) De evaluación

Informes de gobierno y de ejecución del PND

Cuenta pública

Informes sectoriales e institucionales

Informes sobre áreas y necesidades específicas

Informe anual de evaluación de la gestión gubernamental

Las tareas de análisis, reflexión y participación que se llevan a cabo durante la elaboración, presentación y aplicación de estos instrumentos de planeación, son las que dan sustento y validez.

3.3 LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL; LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PÚBLICO FEDERAL Y EL REGLAMENTO DE LA LEY DE PRESUPUESTO CONTABILIDAD Y GASTO PÚBLICO FEDERAL.

En la década de los setentas una de las innovaciones jurídicas más importantes fue la **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal**, aprobada el 22 de diciembre, de 1976 y publicada en 29 de diciembre del mismo año. Esta ley derogó a la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado del 23 de diciembre de 1958, que reglamentó durante 18 años la administración pública. Entre las innovaciones más importantes que introdujo esta ley, fueron:

- La institucionalización de la programación de las acciones de la administración pública y el establecimiento de prioridades, objetivos y metas para la distribución de fondos del Estado.
- El establecimiento de las bases para implantar la organización sectorial.
- La agrupación por primera vez en una misma reglamentación la administración centralizada y la administración pública paraestatal.

- La creación de la Secretaría de Programación y Presupuesto como órgano central de planeación.
- La facultación a las secretarías de Estado y departamentos administrativos para crear servicios de apoyo administrativo
- El establecimiento de la obligación de las secretarías de Estado y departamentos administrativos de publicar en el Diario Oficial su manual de organización y su manual de servicios al público.
- Se concede al Presidente de la República la atribución de establecer convenios de coordinación con los gobiernos locales.

Esta ley establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal:

De la Administración pública federal es el Presidente de la República quien podrá convocar a reuniones de Secretarios de Estado, Jefes de Departamentos Administrativos y demás funcionarios competentes, cuando se trate de definir o evaluar la política del Gobierno Federal en materias que sean de la competencia concurrente de varias dependencias o entidades de la Administración Pública Federal. Estas reuniones serán presididas por el Titular del Ejecutivo Federal y el Secretario Técnico de las mismas estará adscrito a la Presidencia de la República⁹.

Las dependencias y entidades de la Administración Pública Centralizada y Paraestatal conducirán sus actividades en forma programada, con base en las políticas que para el logro de los objetivos y prioridades de la planeación nacional del desarrollo, establezca el Ejecutivo Federal¹⁰.

⁹ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, última reforma 1999, título primero, capítulo único, artículo 7.

¹⁰ Ibidem, capítulo único, artículo 9.

Esta ley establece las dependencias con las que cuenta el Poder Ejecutivo para el despacho de los asuntos de orden administrativo ¹¹. Y estipula lo correspondiente a cada dependencia en el despacho de varios asuntos. ¹²

LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PÚBLICO FEDERAL.
(Diario Oficial de la federación 31, de diciembre, 1976, última reforma y adiciones publicada el 26 de diciembre de 1986)

De 1976 a 1982 en la Administración Pública la conducción y dirección para el desarrollo económico y social, se basó en la programación de las actividades del sector público. En este contexto otro de los instrumentos jurídicos relevantes fue la **Ley de presupuesto, contabilidad y gasto público federal**, en la que se establecen las disposiciones que norman y regulan el presupuesto, la contabilidad y el gasto público federal, la cual es aplicada por el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Programación y Presupuesto. ¹³ *(el 21 de febrero de 1992, mediante decreto que deroga, reordena y reforma varias disposiciones de la Ley orgánica de la Administración Pública Federal, se dispuso la fusión de las Secretarías de Programación y Presupuesto y de Hacienda y Crédito Público)*

El gasto público federal comprende las erogaciones (reparticiones) por concepto de gasto corriente, inversión física, inversión financiera, así como pagos de pasivo o de deuda pública, y por concepto de responsabilidad patrimonial, *(D.O.F. 10 de enero de 1994)* que realizan. los poderes legislativo y judicial; Presidencia de la República; las Secretarías de estado y departamentos administrativos y la Procuraduría General de la República; el Departamento del Distrito Federal; los organismos descentralizados; las empresas de participación estatal mayoritaria; los fideicomisos en los que el fideicomitente sea el gobierno federal, el

¹¹ *Ibidem*, Capítulo II, artículo 26.

¹² *Ibidem*, Capítulo II, artículo 38.

¹³ Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, 1986, capítulo 1, artículo 1.

Departamento del Distrito Federal o alguna de las entidades mencionadas en las fracciones VI y VII.¹⁴

La programación del gasto público, se basa en directrices y planes nacionales de desarrollo económico y social que formule el Ejecutivo Federal. Todas las actividades de programación, presupuestación, control y evaluación del gasto público federal, están cargo de la Secretaría de Programación y Presupuesto, la cuál dicta las disposiciones procedentes para el eficaz cumplimiento de sus funciones¹⁵. Asimismo establece los mecanismos para que se lleven a cabo las actividades de planeación, programación, presupuestación, control y evaluación del gasto en las entidades federativas¹⁶.

Esta ley estipula que el gasto público federal se basará en presupuestos que se formularán con apoyo en programas que señalen objetivos, metas y unidades responsables de su ejecución. Los presupuestos se elaborarán para cada año calendario y se fundarán en costos, cuidándose simultáneamente el tipo y fuente de recursos para su financiamiento.

El Presupuesto de Egresos de la Federación será el que contenga el decreto que apruebe la Cámara de Diputados, a iniciativa del ejecutivo, para expensar, durante el período de un año a partir del 1º., de enero, las actividades, las obras y los servicios públicos previstos en los programas a cargo de las entidades que en el propio presupuesto de señalen El proyecto de presupuesto de egresos de la federación y el Departamento del Distrito Federal deberán ser presentados oportunamente para la elaboración definitiva de este presupuesto en esta misma ley se establecen los pasos a seguir de las previsiones del gasto público, elaboración de anteproyecto y su integración hasta la fecha de presentación del proyecto presupuesto al Presidente de la República por la Secretaría de Programación y Presupuesto (actualmente SHCP), para ser enviados a la Cámara

¹⁴ Ibídem, Capítulo I, artículo 2.

¹⁵ Ibídem, Capítulo I, artículos 4 y 5.

¹⁶ Ibídem, Capítulo I, artículos 6, 7 y 8.

de Diputados a más tardar el día 30 de noviembre del año inmediato anterior al que corresponda ¹⁷. Asimismo esta ley establece las bases del ejercicio del gasto público federal ¹⁸ y todo lo relacionado con las actividades de la contabilidad que cada entidad (las comprendidas por el artículo 2º., de la Ley) deberá llevar.

REGLAMENTO DE LA LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PÚBLICO FEDERAL. *(publicado en el Diario Oficial el 18 de noviembre, 1981. Reformado por decreto publicado el 20 de agosto de 1996)*

Un reglamento nos presenta el modo de ejecutar una cosa. En 1981 se publica el **Reglamento de la Ley de presupuesto contabilidad y gasto público federal** siendo su materia la programación, presupuestación, el ejercicio, la contabilidad, el control y la evaluación del gasto público federal; así como las Cuentas de la Hacienda Pública Federal y del Departamento del Distrito Federal, a que se refiere la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

En éste, aparece estipulado lo que actualmente conocemos como sector, que es el agrupamiento de entidades coordinado por la Secretaría de Estado o Departamento Administrativo que en cada caso designe el Ejecutivo Federal; las entidades coordinadoras de sector que son las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos que en cada caso se designen conforme al artículo 50 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Asimismo se establecen las entidades que formarán parte de un sector y que serán coordinadas por las entidades coordinadoras y los ramos generales que para efectos presupuestarios se establezcan en el Presupuesto de Egresos de la Federación del ejercicio correspondiente ¹⁹. Este reglamento establece las funciones de las entidades como tal y de las entidades coordinadoras de sector ²⁰(Art. 3).

¹⁷ *Ibidem*, Capítulo II, artículos 16,17,18 y 20.

¹⁸ *Ibidem*, Capítulo II, artículo 25.

¹⁹ Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, título primero, capítulo único, artículo 2.

²⁰ *Ibidem*, título primero, capítulo único, artículo 3.

Este instrumento jurídico normativo formula la base de la programación-presupuestación del gasto público federal y establece que las acciones que se realicen estarán comprendidas en **programas institucionales**, los que deberán ser elaborados por las entidades, ya que estos son los elementos a los que se asignarán las previsiones de gasto que se requieran para cubrir los recursos estimados para cada año calendario. Asimismo estipula que la conjunción de las acciones de todas las entidades que conforman un sector deberán integrarse en **programas sectoriales**. Por otra parte cuando se de la participación de dos o más sectores y programas especiales, por orden del Ejecutivo Federal se denominan **programas multisectoriales**, al respecto las acciones de los programas multisectoriales y especiales, deberán ser contempladas en los programas institucionales que correspondan.²¹

Respecto a los programas institucionales en el capítulo II de este reglamento se detalla lo referente a la formulación de los mismos, la cual deberá sujetarse a la estructura programática aprobada por la Secretaría; las unidades de medida y la denominación de las metas que se utilizarán en la elaboración de los programas; los elementos que deben considerar para efecto de presupuestación; los requerimientos para aquéllos que consignent inversión física; estableciéndose que la Secretaría dictará a más tardar, el quince de marzo de cada año, las normas y lineamientos que deberán observar las entidades en la elaboración de sus programas.²² Para el cumplimiento de todo este macroproceso, se le asignan a las entidades coordinadoras de sector ciertas funciones.

En relación a las previsiones del gasto público que se contemplan en la Ley, en este reglamento se puntualizan los pasos a seguir específicamente sobre la elaboración de anteproyecto, integración y fechas para la elaboración, análisis y entrega de los anteproyectos a la Secretaría. Al respecto la Secretaría debe

²¹ *Ibidem*, título segundo, capítulo I, artículos 11, 12 y 13.

²² *Ibidem*, título segundo, capítulo II, artículos 14, 15, 16, 17, 18 y 19

comunicar a las entidades (a más tardar el quince de junio de cada año) las políticas y lineamientos a que deberán sujetarse para la elaboración de sus anteproyectos de presupuesto, siendo a más tardar el veinte de julio de cada año cuando ya las entidades coordinadoras de sector debieron haber enviado los anteproyectos definitivos a la Secretaría. Asimismo se establecen atribuciones conferidas a la Secretaría y entidades coordinadoras de sector para la realización de modificaciones que se consideren necesarias a los anteproyectos de presupuesto comunicándolos a la entidad coordinadora de sector correspondiente y en su caso a las entidades no coordinadas para que se realicen los ajustes que se procedan. La versión de los anteproyectos previamente revisados y analizados deberán ser enviados nuevamente a la Secretaría, a más tardar el día veinte de octubre de cada año.

Asimismo se establecen los pasos a seguir del ejercicio del gasto público federal y todo lo relacionado con las actividades de la contabilidad de cada entidad. Sobre el **ejercicio del gasto** se estipula que este **se efectuará con base en los calendarios financieros y de metas**, los que serán elaborados por las entidades basándose en los lineamientos que establezca la Secretaría, siendo esta misma a quien se le han atribuido facultades de autorización de los mismos. Esta misma secretaría comunicará a más tardar el quince de diciembre de cada año, las normas y lineamientos a que deberán sujetarse la entidades en la ejecución del presupuesto.

Cabe mencionar que está establecido que en todos los casos, las autorizaciones que otorgue la Secretaría, así como los compromisos que con base en dichas autorizaciones contraigan las entidades, estarán condicionadas a la aprobación del presupuesto de egresos correspondiente por la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión.

Como se mencionó en el párrafo inicial encontramos en este reglamento, “el modo de ejecutar un cosa”, y así presenta todo lo relativo del ejercicio y pago, y de la contabilidad

Por otra parte en el título quinto presenta que el control y evaluación del gasto público federal comprenderá:²³:

- I. La fiscalización permanente de los activos, pasivos, ingresos costos y erogaciones.
- II. El seguimiento de las realizaciones financieras y de metas durante el desarrollo de la ejecución de los programas aprobados, y
- III. La medición de la eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos y metas de dichos programas.

Este control y evaluación se basará en la información derivada de ²⁴:

- I. La contabilidad que conforme a la ley y al reglamento lleven las entidades para el registro de sus operaciones;
- II. La observación de los hechos, las conclusiones y recomendaciones y, en general, los informes y resultados de las auditorías y visitas practicadas;
- III. Los análisis de las evaluaciones que en materia de presupuesto y gasto público federal realicen las entidades coordinadoras de sector y las entidades conforme a los criterios que la Secretaría fije para el efecto y
- IV. Las demás fuentes y medios que la Secretaría juzgue apropiados para este fin.

La fiscalización, seguimiento y medición se realizará de la siguiente forma ²⁵:

²³ *Ibidem*, título quinto, capítulo I, artículo 130.

²⁴ *Ibidem*, título quinto, capítulo I, artículo 131.

²⁵ *Ibidem*, título quinto, capítulo I, artículo 132.

- I. En reuniones entre la Secretaría y las entidades coordinadoras de sector y, en su caso, las entidades coordinadas; y entre la Secretaría y entidades no coordinadas, en plazos que no sean mayores a un bimestre;
- II. En reuniones entre las entidades coordinadoras de sector y entidades coordinadas, en los mismos términos de la fracción anterior;
- III. Mediante visitas y auditorías que se efectúen
- IV. Por medio de los sistemas de seguimiento de realizaciones financieras y de metas que determinen la Secretaría.

Con base en las conclusiones, informes y dictámenes que se deriven de las acciones comprendidas, la Secretaría y las entidades, efectuarán según el caso, las siguientes actividades:

- I. Aplicación de medidas correctivas a la norma, lineamiento, sistemas y demás instrumentos utilizados en el manejo del gasto público federa;
- II. Adecuaciones presupuestarias;
- III. Fincamiento de las responsabilidades que procedan, y
- IV. Determinación de las previsiones que constituyan una de las bases para la programación-presupuestación del ejercicio siguiente, de conformidad con lo que establece la fracción II del artículo 9, del reglamento.

3.4 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO.

En observancia a lo dispuesto por el artículo 26 de la Constitución y por el artículo 5to° de la Ley de Planeación, el Poder Ejecutivo Federal tiene la obligación de elaborar y presentar el Plan Nacional de Desarrollo correspondiente al sexenio de su gobierno y enviarlo al Honorable Congreso de la Unión para su examen y opinión.

Para la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo se lleva a cabo una consulta nacional. El Plan es un documento preparado por el Ejecutivo Federal para normar obligatoriamente sus programas institucionales y sectoriales, así como para guiar la concertación de sus tareas con los otros poderes de la Unión y con los órdenes estatales y municipales.²⁶ “El Plan Nacional de Desarrollo no establece metas cuantitativas, sino sólo directrices generales, que deben orientar y ordenar las actividades a nivel global, sectorial, regional e institucional”.²⁷ En el Plan Nacional de Desarrollo se establecen los objetivos, estrategias y prioridades del desarrollo a mediano plazo para el país.

3.4.1 EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000.

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 se elaboró a través de una consulta nacional, popular y democrática, organizada a través de 97 foros que comprendieron 516 eventos, en los que se presentaron más de 12,000 ponencias; se recibieron más de 300,000 aportaciones de la población, en buzones y centros de recepción instalados en todo el territorio nacional, con la finalidad de recoger las aspiraciones, demandas y propuestas de los trabajadores, jóvenes, comunidades indígenas, grupos populares, científicos e intelectuales, estudiantes, empresarios, y de la población en general.

El Plan propone cinco objetivos fundamentales:²⁸

- I. Fortalecer el ejercicio pleno de la soberanía nacional, como valor supremo de nuestra nacionalidad y como responsabilidad primera del Estado Mexicano.

²⁶ Poder Ejecutivo Federal, . SHCP, Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, México, 1995. p. X.

²⁷ Quiroga Leos, Gustavo, Op. Cit. p. 54.

²⁸ Poder Ejecutivo Federal, Op. Cit. X

- II. Consolidar un régimen de convivencia social regido plenamente por el derecho, donde la ley sea aplicada a todos por igual y la justicia sea la vía para la solución de los conflictos.
- III. Construir un pleno desarrollo democrático con el que se identifiquen todos los mexicanos y sea base de certidumbre y confianza para una vida política pacífica y una intensa participación ciudadana.
- IV. Avanzar a un desarrollo social que propicie y extienda en todo el país, las oportunidades de superación individual y comunitaria, bajo los principios de equidad y justicia.
- V. Promover un crecimiento económico vigoroso, sostenido y sustentable en beneficio de los mexicanos.

En torno a la política de desarrollo social, ésta “tiene el objetivo de propiciar la igualdad de oportunidades y de condiciones que aseguren a la población el disfrute de los derechos individuales y sociales consagrados en la Constitución; elevar los niveles de bienestar y la calidad de vida de los mexicanos; y, de manera prioritaria disminuir la pobreza y la exclusión social. Para esto se ampliarán y mejorarán la educación, la salud y la vivienda.”²⁹

Para mejorar la educación el plan propone una cruzada permanente fincada en una alianza nacional en que converjan los esfuerzos y las iniciativas de todos los órdenes de gobierno y de los diversos grupos sociales., siendo la educación prioridad del Gobierno de la República tanto en programas como en el gasto público que los haga realizables. El Gobierno Federal propone ofrecer una educación de cobertura suficiente y de buena calidad.

Asimismo en el programa de plasma que “las actividades de evaluación y seguimiento son indispensables para asegurar la pertinencia y la eficacia de las

²⁹ *Ibidem*, 83.

acciones educativas en un contexto de cambio continuo”³⁰ La evaluación deberá ser objetiva y oportuna para facilitar respuestas ágiles del sistema educativo y asegurar que se cumplan los fines de la educación.

3.5 PROGRAMA SECTORIAL: EL PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO 1995-2000

El programa sectorial es un programa de mediano plazo, en el cual se precisan los objetivos y metas sectoriales que ayudarán a instrumentar el Plan Nacional de Desarrollo. Se emplea el término “planeación sectorial” o “programación sectorial” para expresar acciones específicas y definidas dentro de un sector de la economía o de un sector social. Ejemplo: la educación, la comunicación, la energía, la salud etc.

Para el sector de educación se elabora el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. Que es el documento rector que orienta la gestión educativa, articula los lineamientos de política educativa, las estrategias y acciones que habrían de emprenderse.

Los propósitos fundamentales que animan al PDE 1995-2000, son la equidad, la calidad y la pertinencia de la educación. La lucha constante contra la desigualdad, que define la historia política de nuestro país, por lo que en consecuencia se pretende ampliar crecientemente la cobertura de los servicios educativos para hacer llegar los beneficios a todos los mexicanos, independientemente de su ubicación geográfica y de su condición económica. Esta cobertura debe estar unida a la calidad, esto es, “cuando ha alentado el desarrollo integral de las personas, dotándolas de competencias para aprender con autonomía, y cuando ha fomentado los valores personales y sociales que constituyen la base de la

³⁰ Ibidem, p. 86.

democracia, la convivencia armónica y la soberanía nacional. Cobertura y calidad van íntimamente ligadas. Ambas se conjugan para lograr una mayor equidad”³¹

Para el cumplimiento de los objetivos de la educación nacional, todo se articula en torno a la realización de estrategias y líneas de acción en torno a cinco ámbitos fundamentales:

- La organización y el funcionamiento del sistema de educación básica.
- Los métodos, contenidos y recursos de la enseñanza
- La formación, actualización y superación de maestros y directivos escolares
- La equidad educativa.
- Los medios electrónicos en apoyo a la educación.

Como parte de la organización y el funcionamiento del sistema de educación básica, los sistemas de información y evaluación toman una gran relevancia.

Asimismo en cuanto a la educación básica se establece que se fortalecerán y perfeccionarán aquellos programas orientados a compensar la desigualdad económica y la falta de un ambiente propicio para el desarrollo educativo de los niños, ya que la educación no puede estar desvinculada de las necesidades e intereses del educando, sino que ha de ser pertinente a sus condiciones y aspiraciones, y servir al mantenimiento y superación de las comunidades y sociedad.

El reto de hacer llegar a todos una educación básica de calidad, hace necesario el contar con información precisa y oportuna sobre el desempeño general del sistema educativo.

En el programa se señala que la información oportuna contribuirá al desarrollo de una cultura de la evaluación, con lo cual se dará una mayor transparencia a las

³¹ Secretaría de Educación Pública, Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, Educación básica, p. 30.

acciones de quienes participan en la educación. Un aspecto importante es que se hace hincapié a que la información debe servir lo mismo a propósitos de corto plazo que a los estratégicos de largo alcance, significando que debe aportar los elementos para un seguimiento adecuado del desempeño regular del sistema educativo.

Asimismo se menciona que en “el ámbito de la evaluación la SEP diseñará un sistema nacional que tenga como propósito medir los resultados educativos y abra paso a la **construcción de indicadores de eficiencia, equidad y aprovechamiento**, siendo una de las actividades más importantes la medición y evaluación externa a la escuela de los resultados del aprendizaje, ya que el éxito de la acción educativa tendrá que verse reflejado en el desempeño de los estudiantes”.³²

La operación del sistema de evaluación nacional corresponde tanto a la federación como a los estados, la primera diseña y garantiza que funcione de manera ordenada y confiable y los segundos son responsables de realizar las acciones conducentes para que sus propios sistemas de evaluación contribuyan eficazmente al funcionamiento del sistema nacional. En cada entidad deben tener la capacidad para generar, procesar, analizar e interpretar la información relativa al funcionamiento y desempeño de los servicios educativos. Por su parte la SEP debe apoyar a los estados para la construcción de sistemas de evaluación y la capacitación de personas y grupos para operarlos y aprovecharlos.

De los resultados de las evaluaciones, estos se deberán considerar para mantener al día los contenidos, materiales y métodos educativos, así como los programas y acciones de formación, capacitación y actualización para los maestros: orientar la labor compensatoria del gobierno federal; asignar los recursos presupuestarios entre programas y líneas de acción; revisar

³² Ibidem, p. 38.

permanentemente la función de directores y supervisores escolares; y fortalecer las relaciones entre autoridades educativas a nivel federal y estatal.

3.6 EL ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica suscrito por las autoridades educativas federales, los gobiernos de los 31 estados de la República y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), comprometió a las partes firmantes a la reorganización de la educación básica a través de tres líneas de acción:

1. Federalización de los servicios de educación básica, lo cual significó la descentralización de la administración y control de los planteles de educación básica y la relación laboral con los profesores de ese nivel: educación preescolar, primaria, secundaria y formación de maestros.
2. Reformulación de los planes y programas de estudio, lo cual implicó una profunda revisión a los planes y programas de educación básica, y con ello, la necesidad de elaboración de nuevos libros de texto gratuito y de materiales de apoyo a la labor docente (impresos y audiovisuales), así como materiales para la actualización de los maestros. Los nuevos programas y materiales empezaron a utilizarse de manera generalizada a partir del año lectivo 1993-1994.
3. Revaloración de la función magisterial, con lo cual se destacó el papel fundamental de los docentes en el proceso educativo. Esto se tradujo en acciones que han propiciado la actualización permanente para su desarrollo profesional y mejoras a sus condiciones económicas. A su vez, el Acuerdo destacó el establecimiento de la Carrera Magisterial como mecanismo de

promoción salarial y como estímulo para el buen desempeño en el aula, de esta forma, se ha impulsado el mejorar y mantener la calidad de la educación que se imparte.

Asimismo, el Acuerdo previó la participación de los diversos actores del quehacer educativo para intervenir de manera activa, creadora y propositiva en aquello que concierne al proceso educativo. El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, sentó las bases para que el Ejecutivo Federal enviara al H. Congreso de la Unión la iniciativa que reforma a los Artículos 3º y 31 constitucionales, así como la iniciativa para la promulgación de una Ley que regularía al sistema educativo nacional. En este marco jurídico quedó señalado que la prestación de servicios educativos es una de las actividades de la función educativa en la que hay concurrencia de la federación, los estados y los municipios y consecuentemente la federación podrá celebrar convenios con los estados y los municipios para coordinar y unificar dichos servicios.

A partir de dichos convenios (1992), es a los estados a quienes corresponde encargarse de la dirección de los establecimientos educativos con los que la SEP había venido prestando, en cada estado y bajo todas las modalidades y tipos, los servicios de educación preescolar, primaria, secundaria y para la formación de maestros, incluyendo la educación normal, la educación indígena y los de educación especial. Esto es, el Ejecutivo Federal traspasó y el respectivo gobierno estatal recibió, los establecimientos escolares con todos los elementos de carácter técnico y administrativo, derechos y obligaciones, bienes muebles e inmuebles, con los que la SEP venía prestando, en cada estado respectivo, los servicios educativos que se mencionan, así como los recursos financieros utilizados en su operación.

El Ejecutivo Federal es quien vigila en toda la República el cumplimiento del artículo tercero constitucional, así como de la Ley Federal de Educación y sus disposiciones reglamentarias; y asegura el carácter nacional de la educación. Este

carácter nacional se asegura principalmente a través de **una normatividad que sea observada y aplicada de manera efectiva en todo el territorio del país.** En tal virtud, el Ejecutivo Federal promueve y programa la extensión y las modalidades del sistema educativo nacional, formula los planes y programas para la educación preescolar, primaria, secundaria y normal; autoriza el uso de material educativo para la educación básica; actualiza y elabora los libros de texto gratuitos para la educación primaria; propicia el desarrollo educativo armónico entre las entidades federativas; lleva a cabo acciones en coordinación con los estados para dar atención prioritaria a regiones con importantes rezagos educativos; **establece procedimientos de evaluación del sistema educativo nacional;** promueve los servicios educativos que facilitan a los educadores su formación y actualización y fomenta permanentemente la investigación que permita la innovación educativa.

3.7 LEY GENERAL DE EDUCACIÓN

En 1993, el Sr. Presidente de la República Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) como titular del poder Ejecutivo puso a consideración del Congreso de la Unión la iniciativa para la promulgación de lo que hoy es la Ley General de Educación. Como parte de la exposición de motivos, la iniciativa expresa que dadas las modificaciones al Artículo 3º constitucional, la ley propuesta tendría que atender a las nuevas necesidades de los servicios educativos, en tanto que contiene las disposiciones aplicables a los tres niveles de gobierno -Federal, Estatal y Municipal-, y en el marco del federalismo, induciría a los congresos locales a expedir sus propias leyes en congruencia con la Ley General. De esta forma, se refuerza el sentido federalista que a partir del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, caracteriza al sistema educativo. A su vez. Conserva su carácter de ley reglamentaria del Artículo 3º constitucional y su aplicación a todo el sistema educativo nacional.

Asimismo, el capitulo de la ley se sustenta en los principios expresados en el 3º constitucional, en cuanto que la educación tenderá a desarrollar todas las facultades del ser humano de manera armónica, a su vez, fomentará en el individuo el amor a la Patria y la conciencia de solidaridad, independencia y justicia; y conforme a la libertad de creencias, la educación que imparta el Estado será laica, por lo tanto, ajena a cualquier doctrina religiosa; asimismo, la ley propuesta ratifica que toda la educación que el Estado imparta será gratuita.

Con la promulgación de la Ley General de Educación el 12 de julio de 1993 y su publicación en el Diario Oficial de la Federación del 13 de julio del mismo año, se establece el marco jurídico que desde entonces regula el sistema educativo nacional.

En lo que se refiere a educación básica, la ley obliga al Estado a prestar servicios educativos para toda la población que pueda cursar la educación preescolar, primaria y secundaria, en el marco del federalismo y conforme a la distribución de la función social prevista por la misma ley; esto es: el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Educación Pública, se atribuye de manera exclusiva, entre otras, determinar para toda la República los planes y programas de estudio para la educación primaria, secundaria y normal; elaborar y mantener actualizados los libros de texto gratuitos, mediante procedimientos que posibiliten la participación de los diversos sectores sociales involucrados en la educación; establecer el calendario escolar para cada ciclo lectivo en los niveles de educación básica y normal; asimismo, formular las disposiciones a las cuales debe apegarse la prestación de servicios de actualización; y, fijar los lineamientos para la evaluación que las autoridades estatales deban realizar.

Este conjunto de atribuciones garantizan el carácter nacional de la educación y la aplicación de las disposiciones generales en todas las instituciones de educación primaria, secundaria y normal del país.

La Ley General de Educación, ratifica el carácter nacional de la educación básica y de la formación de profesores, ampliando al mismo tiempo las facultades de las entidades federativas. Así, el establecimiento de los planes y programas de estudio de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal es facultad de la federación, nivel que está obligado a consultar a las autoridades educativas estatales en este tipo de decisiones; por otra parte corresponde a las entidades la operación de los servicios educativo, la propuesta de inclusión de contenidos regionales y el diseño de programas específicos y materiales en el ámbito de su competencia.

Para evitar la desigualdad entre entidades y fortalecer la equidad del sistema educativo, la Ley General de Educación determina, como una obligación federal, el establecimiento de programas compensatorios y de evaluación sistemática y permanente del conjunto del sistema sin perjuicio del que realice cada entidad³³(art. 29). Asimismo establece que “las instituciones educativas establecidas por el Estado, por sus organismos descentralizados y por los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, otorgarán a las autoridades educativas todas las facilidades y colaboración para la evaluación del sistema”³⁴. Además, establece que las “autoridades darán a conocer a los maestros, alumnos, padres de familia y a la sociedad en general los resultados de la evaluaciones que realicen, así como la demás información global que permita medir el desarrollo y los avances de la educación en cada entidad federativa”³⁵

³³ Secretaría de Educación Pública. Artículo 3ro. y Ley General de Educación, México, 1993, sección 4, artículo 29.

³⁴ *Ibidem*, Sección 4, artículo 30.

³⁵ *Ibidem*, sección 5, artículo 31.

3.8 PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

El Programa Operativo Anual (POA) constituye un ejercicio que vincula la planeación de mediano plazo con la de corto, es la concreción de los planteamientos de la política sectorial del Plan Nacional de Desarrollo, con los programas de mediano plazo, en el caso específico de educación sería con el Programa de Desarrollo Educativo y documentos de planeación de mediano plazo de las entidades federativas.

Es un programa de trabajo, en el que se especifican las acciones que se llevarán a cabo en un año para cumplir con los objetivos, metas y políticas establecidas en los programas de mediano plazo de conformidad con el artículo 27 de la Ley de Planeación. El POA es un instrumento de la gestión gubernamental, y en su elaboración participan, además de la dependencia responsable del programa de mediano plazo, las dependencias que por sus atribuciones jurídicas estén involucradas.

En el sector educación las unidades responsables elaboran el POA institucional, con base en los lineamientos que para tal efecto emita la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto, quien es responsable de recuperar e integrar la información de los POA'S institucionales y elaborar el sectorial, con base en las normas y lineamientos emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (SHCP).

CAPÍTULO 4 LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS EDUCATIVOS EN LA SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL (SEByN) 1995-2000.

4.1 EL SECTOR EDUCATIVO

En México el encargado de cuidar que la educación se imparta es el Estado, quien es la representación política de la sociedad mexicana, y bajo quien recae la responsabilidad de procurar la igualdad de oportunidades y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población

Dentro de la política de desarrollo social que asume el Gobierno de la República y en respuesta a un reclamo permanente de la sociedad, siempre se ha caracterizado a la educación como un factor decisivo de superación personal y de progreso social.

4.1.1 LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

El ejecutivo federal desde 1921 a través de la Secretaría de Educación Pública cumple con su responsabilidad y ha venido generando la infraestructura necesaria en materia de políticas, servicios y estructuras organizacionales, que han permitido generar una educación pública de alcances nacionales.

La Secretaría de Educación Pública es el órgano que se encarga de la administración y organización del servicio educativo, con base en las atribuciones establecidas que el artículo 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal le asigna. En el 2000, ésta dispone de una estructura organizativa bajo la forma de administración centralizada. Además participa como coordinadora de sector en la Administración Pública Paraestatal, acorde con las disposiciones legales correspondientes.

La dimensión administrativa de la SEP está constituida, en su estructura organizativa central, por **76 unidades administrativas**, de las cuales 7 son oficinas superiores, 29 direcciones generales, 31 oficinas de representación en los estados y 9 órganos desconcentrados. Coordina presupuestariamente a entidades paraestatales, las cuales son **22 organismos descentralizados**, 21 empresas de participación estatal mayoritaria, 2 fideicomisos públicos y 3 organismos autónomos.

La dimensión funcional del sector educación, ciencia y tecnología, cultura y deporte está integrada por **2 funciones**: educación y seguridad social: **9 subfunciones**: servicios compartidos, educación básica, educación media superior, educación superior, educación de postgrado, educación para adultos, ciencia y tecnología, desarrollo cultural y educación física y deporte; **4 programas sectoriales**: Programa de Desarrollo Educativo, Programa de Cultura, Programa de Ciencia y Tecnología y el Programa de Educación Física y Deporte. Además participa en la ejecución de **2 programas especiales**: Programa de Educación, Salud y Alimentación (PROGRESA), Programa de Mejoramiento Profesional (PROMEPE).

La misión de la SEP es:

“Proporcionar y normar los servicios educativos, culturales, recreativos y deportivos e impulsar la ciencia y la tecnología, a fin de contribuir al crecimiento y desarrollo integral del individuo y del país, a través de la infraestructura del sistema educativo nacional”.

CONSULTAR

ANEXO

2

4.2 EL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000.

Este programa se inscribe en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 (PND 1995-2000) con sustento en los artículos 22, 26, 27, 28, y 29 de la Ley de Planeación. Su contenido básico y sus líneas directrices surgen del análisis global realizado por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo en coordinación con la dependencias y entidades, sobre la situación de la Administración Pública Federal del país en ese momento, y de las propuestas de sectores de la sociedad que participaron en el Foro de Consulta Popular sobre Modernización y Desarrollo de la Administración Pública Federal.

En la búsqueda de un cambio radical orientado a transformar a la Administración Pública Federal en una organización eficaz, eficiente y con un arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad, el Poder Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), introduce el Programa de Modernización de la Administración Pública en México 1995-2000, el cuál es dado a conocer el 28 de mayo de 1996, mediante el cual se compromete a las dependencias y entidades del gobierno federal a desarrollar acciones encaminadas a la modernización y desarrollo permanente de la Administración Pública.

El contenido del programa se sustenta en el análisis de dos ámbitos determinantes: **el internacional y el nacional**. En el contexto internacional se apreciaba un permanente proceso de evolución y mejoramiento de los mecanismos para administrar y promover el desarrollo de otros países, mediante la utilización de su estructura administrativa pública como instrumento estratégico para otorgar mayor competitividad a sus respectivas economías, impulsar sus sectores productivos y promover la participación social en las decisiones y en la evaluación de la gestión gubernamental. Considerando para ello resultados alcanzados en la última década por los gobiernos del Reino Unido,

Canadá, Nueva Zelandia, Australia, Estados Unidos, Portugal y España, los cuáles mostraban la incidencia que tenían las acciones de gobierno en el entorno, para el desarrollo de las actividades industriales, comerciales y las condiciones de vida de sus habitantes.

Por su parte en el contexto nacional en ese momento se percibía una sociedad más informada, más participante y sobre todo más crítica, la cuál reclamaba una mejora permanente de los servicios gubernamentales, una mayor transparencia y honestidad en las acciones de gobierno y el uso de los recursos públicos, y un proceso de rendición de cuentas.

En atención a esta dinámica se consideró indispensable el escuchar las opiniones y sugerencias de los usuarios o consumidores, incorporando la consulta ciudadana como parte fundamental de la definición de políticas y el mejoramiento de los servicios públicos, con la intención de reforzar el proceso democrático al darse una interacción política más rica en contenido y propuestas.

Los resultados del análisis global permitieron generar un diagnóstico general, en el cual se plasman las limitaciones y deficiencias administrativas identificadas en ese momento. Estas fueron agrupadas en cuatro grandes temas que constituyeron áreas de oportunidad para mejorar la Administración Pública:

- 1) Limitada capacidad de infraestructura a las demandas crecientes del ciudadano frente a la gestión gubernamental;
- 2) Centralismo;
- 3) Deficiencia en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño en el gobierno;
- 4) Carencia de una administración adecuada para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos.

En atención a esta problemática identificada el PROMAP 1995-2000 agrupó sus actividades en torno a cuatro subprogramas denominados:

1. Participación y Atención Ciudadana
2. Descentralización y/o Desconcentración Administrativa
3. Medición y Evaluación de la Gestión Pública
4. Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público.

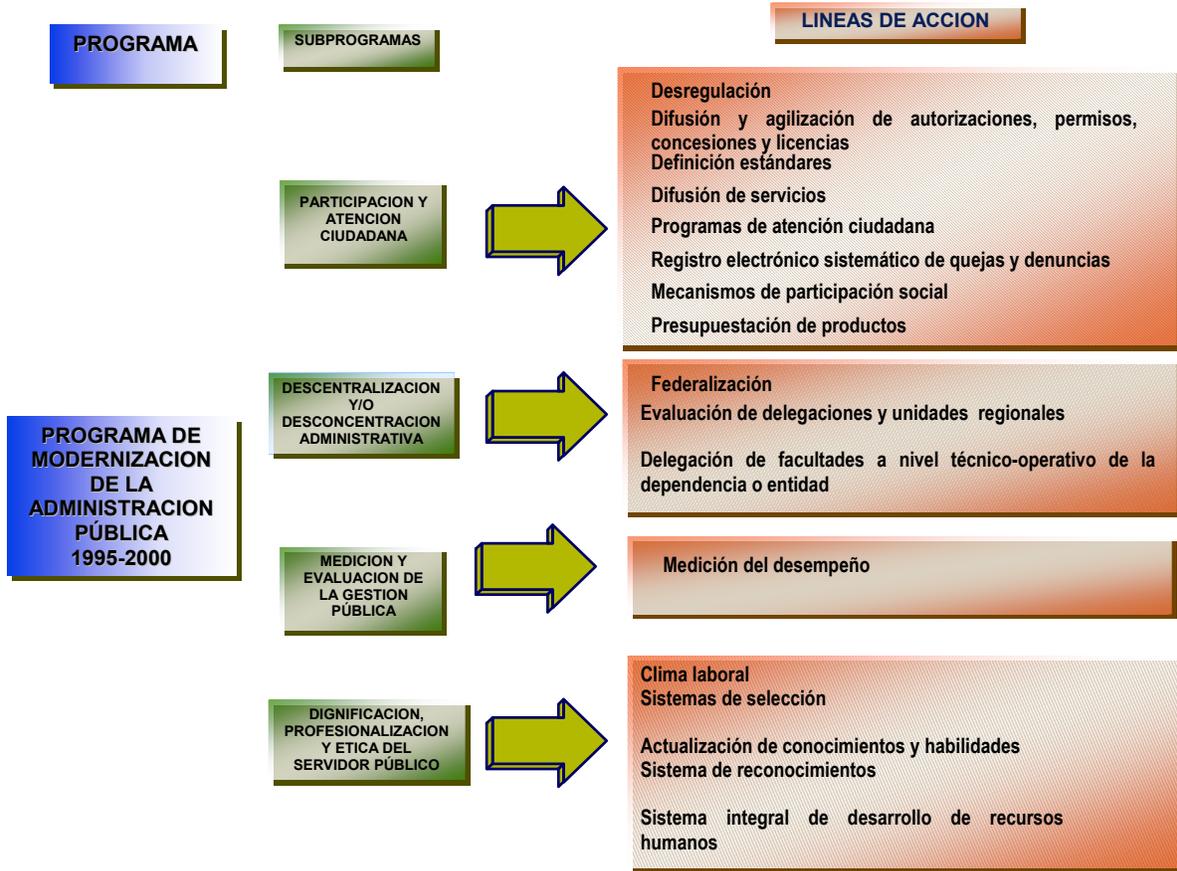
Este programa se fundamenta en una concepción de servicio a la comunidad con el consecuente compromiso de las instituciones y los servidores públicos y establece criterios para el cumplimiento de los estatutos normativos enmarcados.

En la búsqueda de un cambio radical en la manera misma de administrar y prestar los servicios públicos el PROMAP persiguió dos objetivos:

- a) Transformar a la Administración Pública Federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad.
- b) Combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas¹

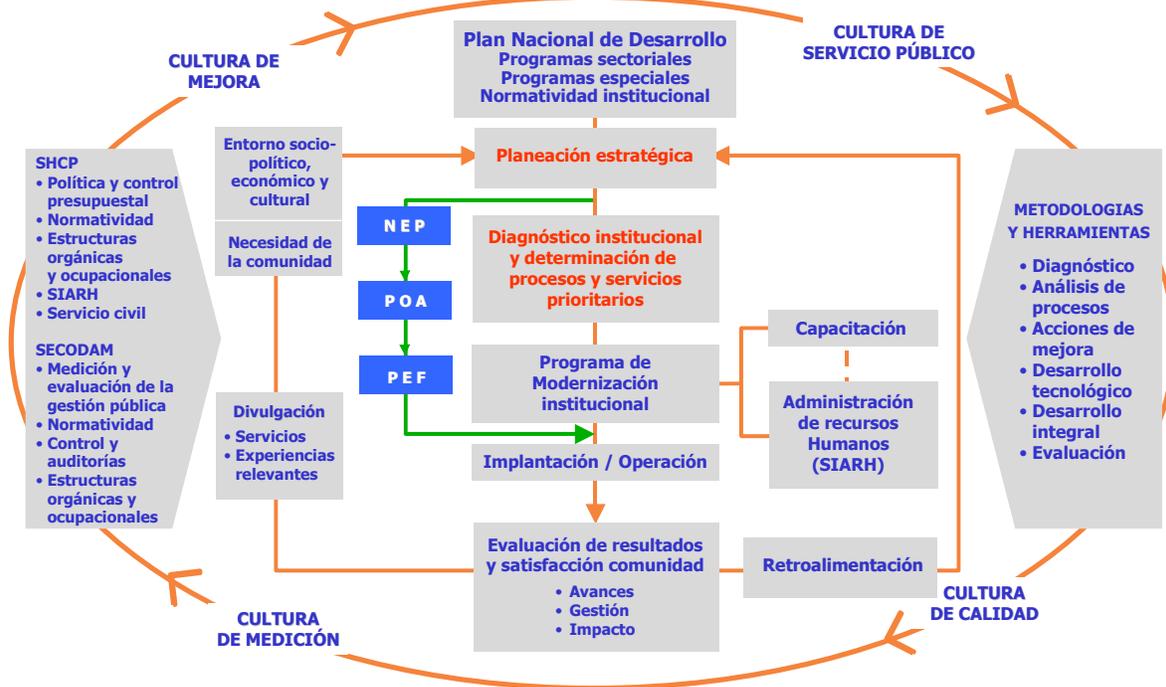
¹ Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, p. 35.

ESQUEMA FUNCIONAL DEL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN 1995-2000



Fuente: Presentación de avances del PROMAP por parte de la SEP/Prosecretaría Técnica de la CIDAP. 1999.
ESQUEMA 4.1. ESQUEMA FUNCIONAL DEL PROMAP 1995-2000

ESQUEMA GENERAL DE MODERNIZACION



Fuente: Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. Unidad de de Desarrollo Administrativo. Metodología de Modernización y reforma al sistema presupuestario en la administración pública. Planeación Estratégica. Guía técnica. Octubre, 1999. p. 2.

ESQUEMA 4.2 ETAPAS DE TRABAJO PARA LA MODERNIZACIÓN.

El PROMAP 1995-2000, plantea las estrategias y los objetivos para lograr una mayor y mejor comunicación entre la Administración Pública y la población; una concepción auténtica de servicio a la comunidad y de responsabilidad del servidor público: así como, la promoción de una mayor participación de la sociedad en la definición, desarrollo y evaluación de la gestión pública, y en la medición sistemática y directa de los servicios.

LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA:

El principal instrumento para concretar las líneas de estrategia y alcanzar los objetivos generales, fueron las Bases de Coordinación que promovieron y

suscribieron la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con la participación que correspondía a cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal por sí o en su carácter de coordinadoras de sector. Siendo materia de estas Bases entre otros, los compromisos de corto y mediano plazos relativos a las acciones de modernización y desarrollo administrativo a cargo de las distintas dependencias y entidades de la esa administración.

4.2.1 EL PROMAP1995-2000 EN EL SECTOR EDUCATIVO

En el caso sector educativo la responsabilidad para el desarrollo e implantación del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, recayó en el Comité Interno para el Mejoramiento Administrativo de los Servicios que brinda la SEP con el apoyo de la Unidad de Contraloría Interna. Este comité fue creado con el Acuerdo Secretarial 206 del 13 de Septiembre de 1995, a través del cual se buscó impulsar hacia la Secretaría y el Sector Educativo en su conjunto, la modernización y desarrollo administrativo; mejorar la oportunidad y calidad de los servicios internos y de los servicios que brindan al público, para propiciar el ahorro presupuestal y aumentar la productividad; fungir como órgano de asesoría y consulta cuando las entidades paraestatales del sector educativo lo requirieron.



COMITE INTERNO DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA SEP

Acuerdo Secretarial 206 del 13-09-95

- Mejorar la calidad y transparencia de los servicios internos y externos.
- Impulsar la modernización administrativa a través de un sistema de evaluación y seguimiento.
- Fomentar la eficiencia y eficacia en el desempeño funcional de las unidades del sector.
- Propiciar el acceso rápido y ágil a la información sobre los trámites y servicios.

PRESIDENTE

**VICEPRESIDENTE
CONSULTIVO**

**VICEPRESIDENTE
EJECUTIVO**

**AUDITOR
GENERAL**



**SECRETARIO
TECNICO**

Fuente: Presentación de avances del PROMAP por parte de la SEP/Prosecretaría Técnica de la CIDAP. 1999-ESQUEMA 4.3. COMITE INTERNO DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA SEP.

Durante 1996 con la finalidad de promover e implantar, en las unidades administrativas, órganos desconcentrados y entidades del sector educativo, las acciones establecidas en los cuatro subprogramas que conformaban al PROMAP, se llevaron a cabo varias actividades:

El 6 de mayo de 1996, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo presentó el **Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP)**², en el cual se establecen los subprogramas y lineamientos tendientes a la desregulación y simplificación administrativa, a fin de dinamizar la gestión pública hacia la ciudadanía.

² Archivo histórico del Comité Interno de Mejoramiento Administrativo de los Servicios que brinda la SEP, Circular No. 13, junio 1996.

El 19 de julio de 1996, la Oficialía Mayor en el marco de las actividades que en materia de mejoramiento de los servicios, se llevaron a cabo en la Administración Pública Federal y con apego al PROMAP y en particular al subprograma de Participación y Atención Ciudadana, se enviaron a las unidades administrativas de la SEP los **“Estándares de calidad en el servicio”** elaborados por SECODAM con la finalidad de que fueran aplicados en el organismo, con la finalidad de:

- Identificar y superar los puntos deficientes en la prestación de servicios
- Atender a las recomendaciones de los ciudadanos para mejorar la calidad de los servicios, corregir las irregularidades y promover la comparación sistemática con los otros centros de servicio.
- Elaborar el formato de evaluación, que contemple la aplicación de las disposiciones contenidas en el documento a cada uno de los servicios que brinda su centro de trabajo.³

Cabe mencionar que el Comité Interno para el Mejoramiento Administrativo de los Servicios que brinda la SEP (CIMAS) desde noviembre de 1995, desarrolla una serie de acciones con el propósito de mejorar la oportunidad y calidad de los servicios internos como los servicios que se brindan al público, entre otros el Sistema TELSEP, la Cédula de seguimiento y simplificación de trámites y el diplomado en calidad de los servicios públicos en el sector educación.

Durante los meses de septiembre y octubre de 1996, el comité inició una serie de reuniones y talleres entre otros sobre “Estándares de calidad en el servicio”.

En noviembre de 1996 las unidades administrativas a través del Comité Interno/Oficialía Mayor reciben la “Guía para la Difusión de Estándares de

³ *Ibidem*, oficio OM-01321, del 19 de julio, 1996.

Servicios” elaborada por la SECODAM, para que se sirvan aplicarla en las áreas, con la finalidad de:

- Dar a conocer a la población y a sus usuarios internos los trámites y servicios que se otorgan en su centro de trabajo.
- Clarificación del servicio por parte del personal de la dependencia
- Establecer un compromiso con la ciudadanía sobre la calidad del servicio
- Mejorar la imagen ante los usuarios

En cumplimiento a los objetivos del PROMAP 1995-2000, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y la Secretaría de Educación Pública suscribieron en diciembre de 1996 las **BASES DE COORDINACIÓN** para definir las líneas y la estrategia para alcanzar los objetivos generales del programa de modernización de la administración pública en el sector educativo. La firma de estas bases lleva implícita la necesidad de orientar las actividades a la satisfacción de los usuarios, tanto externos como internos. Es así como a partir de enero de 1997, cuando el compromiso del sector educativo con el proceso de mejoramiento continuo, se formaliza conforme a las BASES DE COORDINACIÓN para alcanzar los objetivos generales del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP).

El 4 de febrero de 1997, la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo a través del Secretario de Educación Pública, gira la instrucción de que se debe ordenar la difusión de los Estándares de Servicios establecidos en las diversas áreas de la Secretaría de Educación Pública,⁴ con la finalidad de contribuir a mejorar la calidad de los servicios.

El 7 de febrero de 1997, en el marco de las actividades de mejoramiento de los servicios que se llevaban a cabo en la Administración Pública Federal y en apego

⁴ Ibidem, oficio SP/100/0054/97

al PROMAP 1995-2000 y particularmente al subprograma de Medición y Evaluación de la Gestión Pública, la Oficialía Mayor envió a las unidades administrativas de la SEP el “Sistema Informático de Captura de Indicadores de Gestión”, así como los documentos denominados: Medición y Evaluación de la Gestión Pública, Manual del Usuario y Manual de Conceptos Generales, diseñados por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, para ser aplicados en cada unidad administrativa de la SEP, con la finalidad de:

- Establecer los indicadores de gestión de su centro de trabajo
- Incorporar al sistema informático los reportes del cierre de 1995 y de los meses de enero a noviembre del ejercicio de 1996.
- Elaborar mensualmente, en disco magnético los reportes que en su caso se debían entregar a la SECODAM a partir de enero de 1997.⁵

El 12 de febrero de 1997 el Comité Interno, da a conocer a las unidades administrativas de la SEP las “Bases de Coordinación y el anexo de Ejecución del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 del Sector Educativo”, suscritas por los titulares de la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.⁶

El 14 de marzo de 1997 la Oficialía Mayor de la SEP emite un oficio dirigido a los C. Subsecretarios y Directores Generales, en el cuál en el marco del PROMAP 1995-2000 y conforme a las BASES DE COORDINACIÓN establecidas, se informa que por instrucciones del Secretario, se deberían difundir los niveles de calidad de los trámites y servicios que ofrece a la población cada área administrativa, a fin de que los usuarios contaran con información clara y precisa de los requisitos y condiciones de calidad en la prestación de los servicios.⁷

⁵ Ibídem, oficio REF: OM-00262.

⁶ Ibídem, oficio 0150/97 CIMAS/SEP)

⁷ Ibidem oficio OM-00555 del 14 de marzo, 1997.

En abril de 1997, la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y el Gobierno del Estado de México, llevan a cabo el 3er. Encuentro Nacional de Desarrollo Administrativo y Calidad, en Toluca de Lerdo, Estado de México, siendo los objetivos del evento:

- Promover e impulsar las estrategias de los 4 subprogramas del PROMAP 1995-2000.
- Difundir historias de éxito en materia de desarrollo administrativo y calidad en los ámbitos federal, estatal y municipal.
- Fortalecer y estrechar vínculos de comunicación y cooperación interinstitucional e interpersonal.⁸

De mayo a julio de 1997 el Comité Interno para el Mejoramiento Administrativo de los Servicios que brinda la SEP (CIMAS), para dar cumplimiento a las líneas de acción establecidas en el PROMAP, efectuó visitas a los centros de atención a usuarios con el objetivo de observar las medidas adoptadas en el sector educativo, para el proceso de simplificación y modernización administrativa. Este comité aplicó cuestionarios para la captación de la información referente a la situación actual de los trámites y servicios del sector educativo.

En octubre de 1997 se estableció que cada unidad administrativa debía reportar semestralmente al CIMAS sobre los avances de las acciones realizadas en atención a las 17 líneas de acción del PROMAP 1995-2000, conforme a la "Guía técnica para la medición de avances" elaborada por la SECODAM. Por lo que la evaluación retoma mas relevancia y se establece más explícitamente El SISTEMA DE AVALUACIÓN DE AVANCE DEL PROMAP, el cual gira sobre el círculo virtuoso de: planear, ejecutar, medir y mejorar. Estas fases se instituyen puntualmente a través del **Subprograma Medición y Evaluación de la Gestión Pública**. (Esquema 4.4 Sistema de evaluación avancel del PROMAP). Asimismo en este mes el Comité interno distribuyó a las unidades administrativas la "Guía

⁸ Ibídem, oficio OM-00702 del 02 de abril, 1997

técnica para la medición de avances conforme al PROMAP” elaborada por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) con el propósito de:

- Establecer una metodología práctica que facilite la medición y evaluación del avance del proceso de modernización del PROMAP.
- Conocer las acciones y compromisos concretos de modernización que se están realizando.
- Especificar el grado de avance respecto a estas acciones de modernización.
- Efectuar una autoevaluación, como control preventivo y correctivo, respecto a líneas de acción definidas en los cuatro subprogramas del PROMAP.⁹

A partir de este instrumento (octubre 1997), se establece que cada unidad administrativa de la SEP, debía reportar semestralmente al Órgano Interno de Control sobre las 17 líneas de acción definidas en los cuatro subprogramas del PROMAP. El reporte de evaluación estuvo conformado por dos partes: una autoevaluación por el titular del área y una evaluación por el mismo Órgano Interno de Control, el cual fue el responsable de integrar el informe y entregarlo semestralmente a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM).

El 16 abril de 1998 el Comité Interno, envía a las unidades administrativas los “Lineamientos para elaborar el Programa de Modernización de las Unidades Administrativas de la Secretaría de Educación Pública”, los cuales fueron emitidos por la Secretaría Técnica y en acuerdo con la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo el cual sirvió como documento de apoyo para guiar la integración del programa específico de cada unidad.¹⁰

⁹ Ibídem, oficio: REF 1742/97 de 28 de octubre, 1997.

¹⁰ Ibídem, oficio REF: 0631/98

En estos lineamientos se estableció que las acciones 3. Definición de servicios; 4. Difusión de servicios; 5. Programas de atención ciudadana; 6. Registro electrónico sistemático de quejas y denuncias; 11. Delegación de facultades a nivel técnico-operativo de a dependencia o entidad; 12. Medición de resultados; 13. Clima laboral; 14. Sistemas de selección; 15. Actualización de conocimientos y habilidades; 16. Sistema de reconocimientos y 17. Sistema integral de desarrollo de recursos humanos, aplicarían a todas las unidades administrativas, según el acuerdo con la SECODAM y el Órgano de Control Interno; para las acciones: 1. Desregulación; 2. Difusión y agilización de autorizaciones, permisos, concesiones y licencias; 7. Mecanismos de participación social; 8. Presupuestación de productos; 9. Federalización y 10. Evaluación de delegaciones y unidades regionales, todas las unidades administrativas elaborarían un diagnóstico para determinar su aplicación; las acciones 13. Clima laboral, 14. Sistemas de selección; 15. Actualización de conocimientos y habilidades; 16. Sistemas de reconocimientos y 17. Sistema integral de desarrollo de recursos humanos, estarían normadas por los lineamientos que emitiría la Dirección General de Personal.

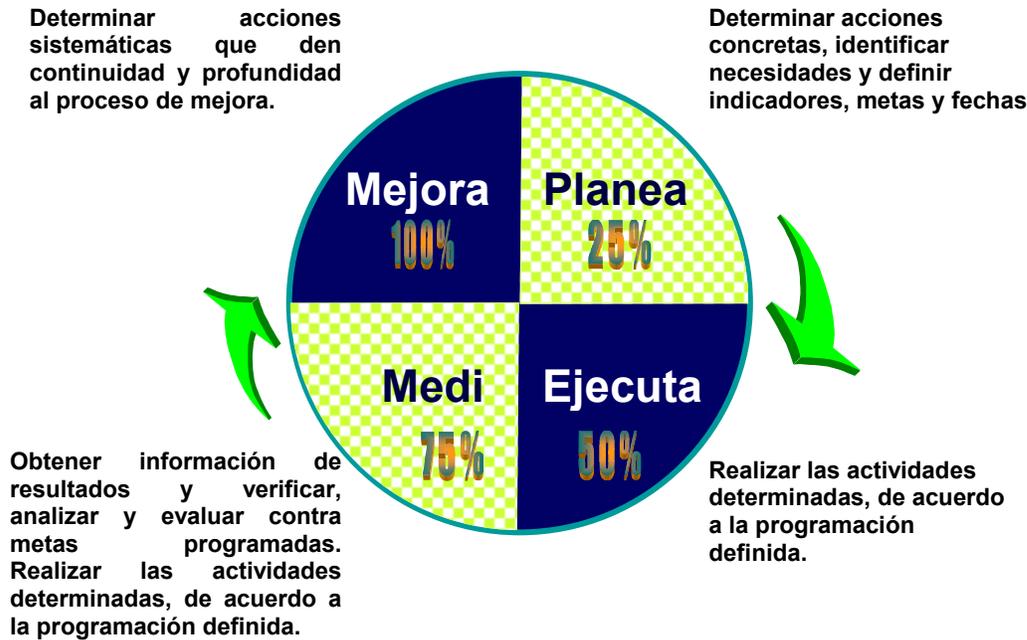
Asimismo el Comité Interno con la intención de dar continuidad a las actividades para la implantación del PROMAP, solicitó a cada unidad administrativa la designación oficial de un funcionario enlace del PROMAP con la Secretaría Técnica del CIMAS, el cual tendría entre sus funciones: coordinar el desarrollo del programa en la unidad administrativa, asistir a las reuniones de la difusión del marco metodológico e informar del avance de las acciones.

El 10 de junio de 1998 como una de las estrategias para la implantación del PROMAP 1995-2000, en el sector educativo, la SECODAM, el Órgano Interno de Control, la Dirección General de Personal de la SEP y la Secretaría Técnica del Comité Interno para el Mejoramiento Administrativo de los servicios que brinda la SEP, desarrollaron la teleconferencia "Medición y evaluación de avances

conforme al PROMAP” con la finalidad de aclarar los criterios para la autoevaluación del primer semestre de 1998.

En julio de 1998 el Comité Interno envía a las unidades administrativas la “Guía técnica para la evaluación de avances y resultados del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000”, emitida por la Secodam, mediante la que se dan a conocer criterios adicionales con la finalidad de que los programas y proyectos de modernización sustantivos desarrollados en la Secretaría de Educación Pública se reflejaran en la evaluación. Esta guía contiene los formatos REAR 01 Síntesis de Avances y Resultados; REAR 02 Información de proyectos y procesos sustantivos; REAR 03 Información específica por acción, los cuales deberían ser requisitados por cada unidad administrativa, validados por la Contraloría Interna, para su posterior envío a la SECODAM.

SISTEMA DE EVALUACION DE AVANCE DEL PROMAP



Fuente: Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo. Unidad de Desarrollo Administrativo. PROMAP 1995-2000. Guía técnica para la evaluación de avances y resultados. Octubre, 1999. p. 19

ESQUEMA 4.4. SISTEMA DE EVALUACIÓN AVANCE DEL PROMAP

Así quedó establecida la forma en que la Contraloría Interna en la SEP llevaría a cabo la evaluación de avances y resultados del PROMAP, con una periodicidad semestral

En octubre de 2000 la Contraloría Interna en la SEP, llevó a cabo la última revisión al cumplimiento del PROMAP 1995-2000, correspondiente al periodo enero-junio 2000, por medio de la verificación selectiva de la información y documentación que respaldaba el contenido de los "Reportes de avances y resultados del PROMAP", requisitados en cada unidad administrativa. El reporte del primer semestre del 2002, fue el último que se formuló de acuerdo a lo

señalado por la SECODAM en su oficio No. 109/320/2000 de fecha 26 de julio del 2000.

4.2.2 LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS EN LA SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL (SEByN).

El Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP) estableció los objetivos generales y las líneas de estrategia para impulsar la transformación de la Administración Pública, así como un conjunto de acciones que deberían realizar las dependencias y entidades durante el periodo de vigencia del programa. En el marco del mismo, como se hace referencia en el subíndice anterior en diciembre de 1996 se estableció un compromiso por parte del sector educativo con el proceso de mejoramiento continuo, formalizándose éste, conforme a las **“Bases de Coordinación y de Ejecución del PROMAP 1995-2000 del sector educativo”**. Por lo que a partir de 1997 en todas las unidades administrativas de la SEP se realizaron una serie de tareas en atención al cumplimiento del PROMAP 1995-2000, de manera más formal.

Con la finalidad de explorar y conocer de manera objetiva los logros alcanzados respecto a la evaluación de programas y proyectos en torno al PROMAP 1995-2000, a continuación presento los trabajos más relevantes que se hicieron en las unidades administrativas que conforman la Subsecretaría de Educación Básica y Normal (SEByN). Derivado de esto y con la intención de dar a conocer al lector o lectores algunos aspectos sobre lo que es a educación básica, así como en dónde se ubica la SEByN dentro de la estructura de la SEP, antes de adentrarnos específicamente en las acciones que se realizaron en atención al PROMAP 1995-2000, enseguida se muestran algunos datos importantes sobre la educación básica y la SEByN.

4.2.2.1 EVOLUCIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA EN MEXICO

El Congreso constituyente de 1916-17 debatió en dónde era más conveniente incluir el mandato de primaria obligatoria, si en el capítulo de garantías individuales o en el de obligaciones de los gobernados, siendo la decisión del constituyente “que en el capítulo 2do., de los mexicanos se incluyera como obligación para éstos el hacer que sus hijos o pupilos menores de 15 años, concurrieran a las escuelas públicas o privadas para cursar la educación primaria elemental”¹¹. Fue en 1934, cuando el Constituyente Permanente incluyó en el artículo 3ro. la disposición de que la educación primaria sería obligatoria. En 1921 se crea la Secretaría de Educación Pública, que encabeza el largo esfuerzo de la sociedad para extender la educación básica a toda la población.

Bajo el impulso del mandato constitucional, se generalizó el acceso y obligatoriedad a la primaria, se realizaron cruzadas de alfabetización, se construyeron miles de escuelas, se crearon libros de texto gratuitos, se extendió la educación básica a los niveles de preescolar y secundaria, se establecieron centros de educación básica para adultos, se dio inicio a una educación bilingüe y bicultural para atender a la población indígena y a la diversidad étnica del país. La escolaridad promedio de los mexicanos pasó de un grado en 1920 a más de seis en 1995, se redujo el índice de analfabetismo y sus efectos nocivos, se extendió la educación secundaria, se amplió la tecnológica y multiplicó la superior.

No obstante los avances registrados, a lo largo del tiempo también se acumularon deficiencias y rezagos en el Sistema Educativo, como la concentración y centralización de los servicios educativos, lo que contribuyó a una insuficiente atención de las necesidades regionales y de los diversos grupos sociales que habitan el territorio nacional. Por otra parte el rápido crecimiento de población en

¹¹ Secretaría de Educación Pública, Artículo 3ro. Constitucional y Ley General de Educación, México, 1ra. Edición, 1993, p. 14.

edad escolar complicó la atención de los aspectos propios del sistema educativo que inciden más en la calidad de la educación: la formación y actualización magisterial, los contenidos, planes y programas, así como el desarrollo de materiales y apoyos didácticos para niños y maestros.

Otro de los factores que incide fuertemente en el desempeño del sistema educativo, son los inherentes al desarrollo del país, destacando entre ellos, el nivel y el crecimiento del ingreso *per cápita*, la distribución del ingreso nacional, el acceso a servicios básicos como salud, vivienda, energía eléctrica, agua potable y la calidad de la alimentación de niños y jóvenes. Las condiciones financieras del país permearon una escasez de recursos, que limitó y deterioró el quehacer educativo en todos sus ámbitos.

En los últimos años el proyecto educativo de México se ha visto fortalecido por una política que ha definido acciones y compromisos que implican responsabilidades compartidas en la ejecución de proyectos educativos entre el Gobierno Federal, los gobiernos estatales, la ciudadanía y entre cada uno de los niveles de gobierno entre sí, generándose una participación más intensa de la sociedad.

Como se plantea en el capítulo 3 de esta investigación con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (18 de mayo, 1992) y la reforma del Artículo 3ro. Constitucional (5 marzo, 1993), se afirmó el compromiso del Estado de proporcionar servicios educativos suficientes para que toda la población tenga posibilidad de cursar la educación básica. En la Ley General de Educación (13 Julio, 1993), se ratificó la obligación que tiene el Estado de regular todos los niveles educativos con reconocimiento de validez oficial de estudios y recoge la obligación del mismo de impartir la preescolar, primaria y secundaria, así como la obligación de los padres de procurar las dos últimas; como respuesta a la demanda social, e igualmente como un imperativo que está imponiendo el perfil

del mundo contemporáneo a todas las naciones, ricas y pobres, desarrolladas o en desenvolvimiento al exigir una educación básica que reúna características de relevancia, equidad, calidad y pertinencia para todos, una educación que favorezca el desarrollo de México.

El conjunto de disposiciones plasmadas en la Ley General de Educación tienen el propósito de garantizar el carácter nacional de la educación básica y la aplicación de disposiciones generales en todas las instituciones de educación preescolar, primaria, secundaria y normal de la República.

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 propone una cruzada permanente por la educación, fincada en una alianza nacional en que converjan los esfuerzos y las iniciativas de todos los órdenes de gobierno y de los diversos grupos sociales para lograr una educación de cobertura suficiente y de buena calidad.

En el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, se establecen las estrategias y acciones y que señalan la forma en la que la SEP ejerce las atribuciones que le confiere la Ley General de Educación. Específicamente los diversos aspectos de la educación básica se tratan con un enfoque integral, de tal manera que las estrategias y acciones se refuerzan y complementan unas a otras, articuladas en torno a cinco ámbitos fundamentales del quehacer en educación básica:

- La organización y funcionamiento del sistema de educación básica
- Los métodos, contenidos y recursos de la enseñanza
- La formación, actualización y superación de maestros y directivos escolares
- La equidad educativa
- Los medios electrónicos en apoyo a la educación.

A partir de 1992 se han emprendido importantes esfuerzos para extender la cobertura y mejorar la calidad de la educación básica en todo el territorio nacional. Destaca el uso de más recursos destinados a la educación, la aplicación más intensa de programas compensatorios y, sobre todo, los cambios emprendidos en algunos de los componentes potenciales para el mejoramiento de la calidad en la educación. Muchos de ellos están todavía en proceso de implantación, por lo que se impulsarán transformaciones en áreas aún no modificadas.

- Se reformularon los planes y programas de estudio de primaria y secundaria, con lo que se superó la obsolescencia pedagógica y disciplinaria, se incorporaron nuevos enfoques, como el de dar prioridad al desarrollo de competencias y actitudes y se reorganizaron las actividades de formación y el estudio de las áreas del conocimiento en asignaturas específicas.
- Como una acción de la reforma curricular, se inició el proceso de renovación de los libros de texto gratuito para los niños, mejorando los aspectos pedagógicos y gráficos.
- Se dio inicio al programa de distribución de libros de texto gratuitos para educación secundaria, que beneficiará principalmente a poblaciones de las regiones y localidades menos favorecidas del país.
- Se elaboraron libros para el maestro y otros materiales de apoyo para la educación preescolar, primaria y secundaria.
- Se emprendió una labor permanente dirigida a perfeccionar la formación inicial de maestros y el establecimiento de normas y procedimientos para la actualización y superación profesional de los que están en servicio.
- En la realización de tareas derivadas de la puesta en marcha de innovaciones, la federalización ha permitido mejorar la prestación de los servicios y ha hecho posible la aplicación de modalidades diversas, de acuerdo a la caracterización de cada entidad y región, sin afectar la unidad nacional.

El desarrollo educativo debe ser sustentable, es decir que las próximas generaciones de mexicanos tengan garantizado el acceso a la educación, de ser posible, mejor hoy que en el pasado y mejor mañana que en el presente.

4.2. 2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA SEByN

En 1971 se dan varias creaciones y modificaciones en la estructura de la SEP, relacionadas con la educación básica se crearon la Subsecretaría de Educación Primaria y Normal y la Dirección General de Mejoramiento Profesional del Magisterio.

Los cambios estructurales de la Secretaría quedaron plasmados el 30 de agosto de 1973, con la expedición en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F.), del primer Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, en el cual se fijaron las competencias, la organización y las funciones de cada una de las áreas administrativas que la conformaban. Ese mismo año se expidió la Ley Federal de Educación que regulaba la educación que imparten la federación, los estados y los municipios, así como los organismos descentralizados y los particulares con autorización o reconocimiento con validez oficial de estudios, bajo un esquema de organización centralizado.

El 27 de febrero de 1978, se publicó el segundo Reglamento Interior de la Secretaría, en el que se establece que para dar cumplimiento a los asuntos que competen a la Secretaría de Educación Pública, ésta contaría con las Subsecretarías de Cultura y Recreación; Educación Básica, Educación e Investigación Tecnológicas; Educación Superior e Investigación Científica y Planeación Educativa y a nivel de Dirección General se creó la Unidad de Delegaciones.

El 20 de enero de 1981 con la publicación en el Diario Oficial de la Federación del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, se oficializan las acciones encaminadas hacia el reforzamiento de la **educación básica** entre otras.

El 20 de marzo de 1984, se publicó en el DOF, el Decreto Presidencial que establece los lineamientos a los que se sujetarán las acciones de descentralización de los servicios federales de educación básica y normal. En estos lineamientos se previó la creación de las Direcciones Generales de Servicios Coordinados de Educación Pública en los estados, responsables de administrar, en forma conjunta, los servicios federales de educación básica y normal y los servicios estatales de educación, con sujeción a los planes y programas que estableciera la Secretaría de Educación Pública.

El 9 de agosto de 1985 se reformó el Reglamento Interior de la Secretaría, en observancia al Programa de Racionalización Administrativa del Ejecutivo Federal, cuyo objetivo fue el de modernizar el aparato administrativo, optimizar la aplicación del gasto corriente y evitar la duplicidad de funciones. Se revisó y modificó la estructura orgánica básica, y se hizo un reacomodo de las funciones realizadas por las áreas adscritas a las Subsecretarías. Se estableció que para el cumplimiento de los asuntos que competen a la Secretaría de Educación, contaría con las Subsecretarías de: Cultura; Educación Elemental; Educación e Investigación Tecnológicas; Educación Media; Educación Superior e Investigación Científica; Planeación Educativa. Con esto se formalizó la desaparición de la Subsecretaría del Deporte y se fusionó la Dirección General de Educación Inicial con la de Educación Preescolar.

La reorganización del sistema educativo, planteada como uno de los elementos estratégicos en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, tiene como sustento el federalismo educativo, fundamentado en la clara

separación de las funciones normativas de aquéllas que tienen un carácter eminentemente operativo.

El 21 de julio de 1992 se expidió en el Diario Oficial de la Federación el Acuerdo por medio del cual el C. Secretario de Educación Pública delegó la reorganización del sistema educativo y las facultades normativas en el Coordinador de Educación Básica, haciendo necesaria una reestructuración de las funciones que correspondían a la Subsecretaría de Educación Elemental y a la Subsecretaría de Educación Media.

El nuevo modelo organizacional adoptado por la Secretaría, se caracteriza por consolidar en una sola unidad de mando la normatividad educativa a través de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, mientras que la operación de los servicios es transferida a los gobiernos estatales y a la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, en los niveles de educación básica (preescolar, primaria y secundaria) y normal, así como fortalecer la planeación, programación y evaluación del Sistema Educativo Nacional con la reestructuración de la Subsecretaría de Planeación y Coordinación.

El 18 de mayo de 1992, se firmó el **Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica** en el que se definió la corresponsabilidad de la educación básica entre la Federación, los Estados y los Municipios, comprometiéndose a reorganizar el sistema educativo, reformar los contenidos y materiales educativos, así como revalorizar la función magisterial.

El 19 de mayo de 1992, se publicó en el DOF, el Decreto Presidencial por el que el Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Educación Pública y con la participación que corresponde a otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, propuso a los gobiernos de las entidades federativas la celebración de los convenios que fueran necesarios para el oportuno

y cabal cumplimiento del Acuerdo Nacional para la modernización de la Educación Básica.

El 13 de agosto de 1992, se publicó en el D.O.F. el Acuerdo en el que se adscriben orgánicamente las Unidades Administrativas de la Secretaría de Educación Pública considerando lo establecido en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. Al mismo tiempo, se inició la reorganización y estructuración del sistema educativo, cuyas funciones normativas se delegan en el **Coordinador General de Educación Básica**, adscribiéndosele para tal fin las Direcciones Generales de Educación Normal y Actualización del Magisterio, Educación Especial, Educación Indígena, Educación Inicial y Preescolar y las Unidades de Telesecundaria y Publicaciones Educativas.

El 26 de marzo de 1994, se publicó en el D.O.F. el Reglamento Interior de la SEP, mediante el que se **implantó el nuevo modelo organizacional** que responde a los principios y compromisos asumidos en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y la Ley General de Educación, lo que implicó romper con las estructuras tradicionalistas para proporcionar el servicio de educación básica y normal, quedando agrupada la **Subsecretaría de Educación Básica y Normal**, en cuatro Direcciones Generales: Normatividad, Materiales y Métodos Educativos, Investigación Educativa y Educación Indígena. En ese mismo año el 4 de julio de 1994, se adicionó al Reglamento Interior, creándose en la SEByN, la Unidad de Normatividad y Desarrollo para la Actualización, Capacitación y Superación Profesional Continua de los maestros en servicio en Educación Inicial, Especial, Básica y Normal.

El 16 diciembre de 1996, **quedó dictaminada la estructura** de la **Subsecretaría de Educación Básica y Normal** por parte de la SECODAM y SHCP, quedando integrada a esta estructura la Unidad de Publicaciones Educativas y en 1999 se adicionó a la Unidad de Telesecundaria.

El 13 de junio del 2000 se publicó en el D.O.F. la autorización de las modificaciones a la estructura de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal quedando adscritas las direcciones generales siguientes: Dirección General de Normatividad; Dirección de Materiales y Métodos Educativos; Dirección General de Investigación Educativa; Dirección General de Educación Indígena; Coordinación General de Actualización y Capacitación para Maestros en Servicio; Dirección General de Televisión Educativa y la Universidad Pedagógica Nacional.

Los últimos cambios que se han dado en la SEP, se han llevado a cabo con base en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. Como parte de esta reestructuración, se considera de suma importancia la creación de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal; ya que en ella recae la función de impulsar la Modernización Educativa a través de la formulación de planes y programas de estudio acordes con las necesidades del educando y la sociedad; de la incorporación de innovaciones científicas y tecnológicas en los contenidos, métodos y auxiliares didácticos; y del aseguramiento de la vinculación entre los planes y programas de estudio tanto en la Educación Básica como en la Educación Normal.

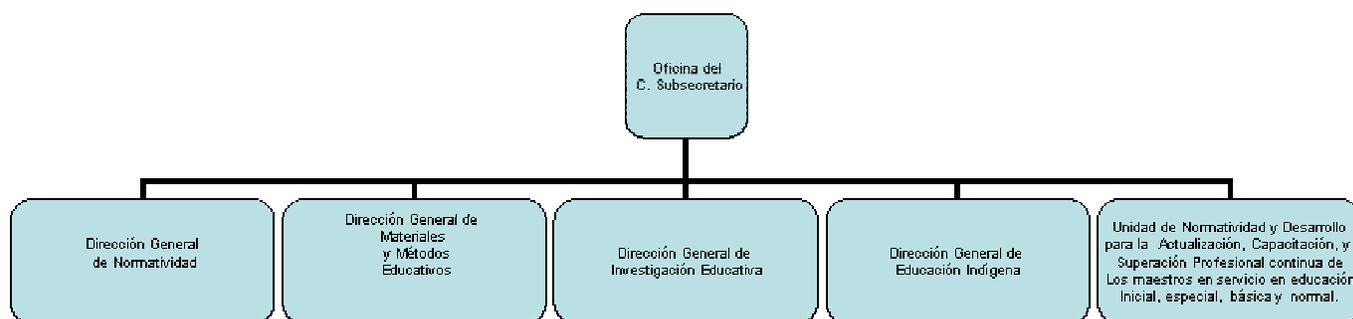
OBJETIVOS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS ADSCRITAS A LA SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL. SEByN

Dirección General de Investigación Educativa	Identificar a través de sondeos de opinión y del análisis de los programas de desarrollo nacional y regional las necesidades sociales en las cuáles se apoyará el diseño, innovación y actualización de la normatividad para la educación inicial, especial, básica y normal que se imparte en el país.
Dirección General de Materiales y Métodos Educativos	Contribuir a la modernización de la educación básica, especial y normal que se imparte en el país, a través del diseño de contenidos educativos, métodos de instrucción, materiales y auxiliares didácticos que enriquezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje en el que participan profesores y alumnos.
Dirección General de Normatividad	Elevar la calidad de la educación inicial, especial, básica y normal que se imparta en el país, por medio de la propuesta de normas educativas, planes y programas de estudio que contribuyan a fortalecer en los educandos su sentido de unidad nacional y cohesión social.
Dirección General de Educación Indígena	Elevar la calidad de la educación de los grupos indígenas del país, por medio de la propuesta de normas educativas, planes y programas de estudio que protejan y promuevan el desarrollo de sus lenguas, costumbres, recursos y formas específicas de organización.

CUADRO 4.1 OBJETIVOS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS ADSCRITAS A LA SEByN

Fuente: Diario Oficial. Manual de Organización 16 de diciembre, 1994.

Subsecretaría de Educación Básica y Normal



Julio, 1994

Fuente: Manual de Organización de la SEByN.

ESQUEMA 4.5 ORGANIGRAMA DE LA SEByN1994

4.2.2.3 LOS ESTÁNDARES DE LOS SERVICIOS

La definición de estándares corresponde a la acción 3. del subprograma: Participación y atención ciudadana del PROMAP 1995-200. Durante 1996-1997 en la SEByN se realizaron trabajos encaminados a la identificación de **servicios prioritarios** y sus respectivos beneficiarios, llamados también clientes o usuarios, siendo en este punto los aspectos más importante la determinación de atributos y estándares para cada uno de estos servicios.

Para fines de este estudio un **servicio** se define como “el resultado final que genera el proceso prioritario de la dependencia o entidad a través del cual se satisfacen las necesidades de los usuarios”¹² Y los **atributos** del servicio son la **descripción cualitativa** de los aspectos más relevantes de éste. Son las características que distinguen el servicio¹³ (Adjetivos calificativos)

Ejemplos:

ACCESIBILIDAD:	Facilidad de hacer contacto con la organización o persona que presta el servicio.
CLARIDAD:	Qué tan entendible es la información transmitida
PRECISIÓN	Grado de exactitud en que se cumplen los compromisos del servicio.
TRANSPARENCIA	El grado en que se evita el riesgo de corrupción y manejos inadecuados.
FLEXIBILIDAD	Capacidad de adaptarse a las necesidades de las personas que solicitan el trámite o servicio
OPORTUNIDAD	Cuando el servicio se obtiene en el momento que el usuario lo requiere
RAPIDEZ	Tiempo transcurrido entre la solicitud de un servicio y su entrega
SENCILLEZ	La simplicidad con que se realiza un trámite o servicio
CONFIANZA	Cumplimiento de lo ofrecido

Fuente: Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo. Unidad de Desarrollo Administrativo. PROMAP 155-2000, Definición de estándares. Manual del participante. Octubre, 1999.

CUADRO. 4.2 ATRIBUTOS

Los **estándares** “son la **descripción cuantitativa** del servicio. Son los **valores** que se dan a cada uno de los atributos del servicio para poder medirlo, generan una responsabilidad para el servidor público en su cumplimiento y una garantía del mínimo de calidad en el cual el usuario puede exigir un servicio”¹⁴. Estos pueden ser definidos en términos de:

- *Tiempo*: se utilizan unidades de medida de tiempo para definirlos (minutos, horas, días, etc.)
- *Numéricos*: se utilizan numéricas para definirlos
- *Caracterización*: se definen a través de la forma en que se debe prestar el servicio.

¹² Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. Unidad de Desarrollo Administrativo, PROMAP 1995-2000. Definición de Estándares, 1999, p. 9.

¹³ *Ibidem* p. 11.

¹⁴ *Loc. Cit.*

Ejemplos:

ATRIBUTO	ESTANDAR
Rapidez	5 días para la resolución del trámite (tiempo)
Confiabilidad	Cero errores en la elaboración del trámite (numérico)
Puntualidad	Cumplir en la fecha y hora acordadas (caracterización)
Facilidad	Cero usuarios deberán acudir personalmente a hacer el trámite (numérico)
Sencillez	Todos los trámite por teléfono (caracterización) Un solo formato

Fuente: Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo. Unidad de Desarrollo Administrativo. PROMAP 155-2000, Definición de estándares. Manual del participante. Octubre, 1999
CUADRO 4.3 ATRIBUTOS Y ESTÁNDARES

En las unidades administrativas que conforman la SEByN, de acuerdo a los lineamientos y políticas establecidas por la SECODAM a partir de 1996 se inició al interior de cada área la identificación de los principales trámites y servicios que se prestaban, así como la forma en que éstos podían ser tramitados, los requisitos necesarios a cumplir y los conductos a los que la ciudadanía debería dirigirse. La responsabilidad de las tareas que se generaron en cumplimiento a esto, recayó principalmente en las áreas de planeación de cada dirección. Se identificaron y dieron a conocer a los servidores públicos que tenían contacto con la ciudadanía en general, así como aquéllos responsables de trámites y servicios al interior de la SEByN. Se instalaron buzones y otros dispositivos en las diversas oficinas, con la finalidad de facilitar la captación de quejas y sugerencias por parte de los usuarios, considerándose a éste, como “toda aquella persona, unidad administrativa o institución que satisface sus necesidades a través del servicio que se proporcione”¹⁵ Partiendo de esta definición, se identificaron usuarios internos de la misma Subsecretaría y también usuarios externos. En este punto cabe comentar, que a partir de 1998 la SECODAM sugirió la aplicación de encuestas, contemplando la formación y capacitación de encuestadores a través de cursos y talleres, sin embargo en la mayoría de las áreas de la Subsecretaría no se recibió está capacitación, reduciéndose el apoyo a la recepción de materiales como:

¹⁵ Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativa, UDA, PROMAP 1995-2000, Definición de estándares, Manual del participante, p. 9.

manuales, textos, guías, etc., y asesoría permanente vía telefónica, por parte del equipo técnico de la Unidad de Desarrollo Administrativo.

En las áreas de la Subsecretaría no aplicó la metodología práctica propuesta para la realización de encuestas, que desde mi punto de vista, considero se podría haber obtenido información mas objetiva, ya que al interactuar directamente con una muestra seleccionada dentro de un universo susceptible de recibir el o los servicios seleccionados, hubiese permitido contar con información verídica para conocer el nivel de satisfacción del o los servicios.

A continuación se presentan los principales trámites y servicios identificados que fueron presentados en sus respectivos programas de modernización por parte de las áreas. De éstos trámites y servicios únicamente a un 50% les fueron identificados atributos y de éstos a un 87% les fueron asignados sus respectivos estándares. Al analizar los trámites y servicios identificados podemos darnos cuenta que la identificación de la mayoría de estos servicios únicamente se quedó en la identificación de los procesos prioritarios de la SEByN, a través de los cuales se satisfacen las necesidades de los usuarios.

Subsecretaría de Educación Básica y Normal
Principales servicios, atributos y estándares determinados 1996-2000

SERVICIO	ATRIBUTO	ESTANDAR	BENEFICIARIOS	ÁREA RESPONSABLE
1. Elaborar materiales educativos para la enseñanza y aprendizaje del Español en la Educación Básica.	NO DEFINIDO	NO DEFINIDO	Maestros, alumnos, padres de familia, escuelas y ciudadanía en general	O.S.
2. Difundir las actividades de capacitación y actualización de docentes, así como los avances del PRONALEES.	NO DEFINIDO	NO DEFINIDO	Maestros, alumnos, padres de familia, escuelas y ciudadanía en general	O.S.
3. Envío de comunicados a funcionarios del sector educativo en el país	NO DEFINIDO	NO DEFINIDO	Autoridades educativas estatales, Unidades globalizadoras; Unidades y subunidades de la SEByN: maestros, empleados y personal en general	O.S.
4. Atender las necesidades de información, sobre las actividades de planeación, programación y presupuestación	NO DEFINIDO	NO DEFINIDO	Unidades y subunidades de la SEByN, C. Subsecretario, asesores y personal autorizado.	O.S.
5. Captar, distribuir y dar seguimiento de la correspondencia que llega a la Oficina del C. Subsecretario, así como atender las necesidades de información al respecto, que soliciten los usuarios interesados e involucrados	NO DEFINIDO	NO DEFINIDO	Maestros, alumnos, padres de familia, otras Instituciones gubernamentales; empresas privadas, escuelas y ciudadanía en general Unidades globalizadoras; Unidades y subunidades de la SEByN, maestros y ciudadanía en general	O.S.
6. Capacitar y actualizar al personal de la Oficina del C. Subsecretario y de las Unidades Administrativas adscritas a la SEBYN	NO DEFINIDO	NO DEFINIDO	Personal que la bora en la SEByN	O.S.
7. Realizar Concursos Escolares	NO DEFINIDO	NO DEFINIDO		O.S.
Concurso: OLIMPIADA DEL CONOCIMIENTO INFANTIL. Se otorga una beca por año a los alumnos ganadores	NO DEFINIDO	NO DEFINIDO	Alumnos y alumnas de sexto grado del país y del tercer nivel de cursos comunitarios	O.S.
Concursos: • DE EXPRESIÓN LITERARIA SOBRE LOS SÍMBOLOS PATRIOS, dirigido a los alumnos de educación primaria de 3ro. a 6to. grados y de los tres grados de secundaria y a maestros del Sistema Educativo Nacional. • DE INTERPRETACIÓN DEL HIMNO NACIONAL, dirigido a las escuelas de educación primaria y secundaria del país.	NO DEFINIDO	NO DEFINIDO	Alumnos y alumnas de 3ro. a 6to. grados de primaria y de los tres grados de secundaria. Maestros Alumnos y alumnas de educación primaria	O.S.
8. Estudiar, analizar y proponer lineamientos normativos, procedimientos e instrumentos para la evaluación de los factores preparación profesional y superación profesional, cursos de actualización y aprovechamiento escolar del programa de carrera magisterial	NO DEFINIDO	NO DEFINIDO	Maestros que participan en Carrera Magisterial Alumnos, padres de familia, escuelas y ciudadanía en general.	O.S.
9. Apoyar y desarrolla proyectos de investigación educativa				
10. Proporcionar los servicios de documentación				
Al proyecto "La Gestión en la Escuela Primaria " se le pretende establecer:	Sensibilización	NO DEFINIDO	Maestros, y/o profesionales de la educación, autoridades, directivos, padres de familia.	DGIE
Al proyecto Seguimiento y Evaluación a la Aplicación del Plan de Estudios 1997. Licenciatura de educación primaria, se le pretende	Eficacia	NO DEFINIDO	Maestros, y/o profesionales de la educación.	DGIE
A los proyectos Gestión en las escuelas primarias, Integración Educativa, seguimiento y evaluación a la aplicación del Plan de Estudios de 1997. Lic. en educación primaria y Diseño del Modelo de Atención Educativa de nivel primaria para niños y	Productividad	NO DEFINIDO	Maestros, y/o profesionales de la educación.	DGIE

Subsecretaría de Educación Básica y Normal
Principales servicios, atributos y estándares determinados 1996-2000

SERVICIO	ATRIBUTO	ESTANDAR	BENEFICIARIOS	ÁREA RESPONSABLE
niñas migrantes.	Indicadores de impacto	NO DEFINIDO	Maestros, y/o profesionales de la educación.	DGIE
11. Prestar documentación para apoyar el desarrollo de investigaciones en el Centro de Documentación y Biblioteca "Mtro. Luis Guevara Ramírez" el	Rapidez	2 días para la resolución del trámite	Maestros, y/o profesionales de la educación.	DGIE
	Facilidad y sencillez	Elaborar formato para el registro del usuario	Maestros, y/o profesionales de la educación.	DGIE
12. Evaluar, dictaminar y autorizar libros de texto, nivel secundaria			Maestros, alumnos, autoridades educativas	DGMME
13. Dictaminar programas de estudio para la asignatura opcional	Rapidez	3 meses para emitir dictámenes	Responsables de la asignatura opcional en los estados	DGN
	Oportunidad	3 meses para emitir dictámenes	Responsables de la asignatura opcional en los estados	DGN
14. Brindar asesoría a los responsables de la asignatura opcional sobre la elaboración de programas de estudio.	Sencillez	1 formato que contiene las consideraciones y recomendaciones por parte de la SEP a los responsables de la asignatura opcional	Responsables de la asignatura opcional en los estados	DGN
	Oportunidad	Ofrecer las asesorías en el momento previo a la elaboración del programa o cuando de realicen los ajustes que se propongan.	Responsables de la asignatura opcional en los estados	DGN
	Rapidez	Enviar las recomendaciones en un plazo no mayor a tres meses	Responsables de la asignatura opcional en los estados	DGN
15. Difundir la normatividad para la elaboración de programas de licenciatura .	Claridad	Los expedientes estén bien integrados en razón a los lineamientos establecidos	Autoridades educativas estatales. Personal directivo de las escuelas normales	DGN
	Confiabilidad	Combatir el desanimo y la inseguridad de los usuarios al momento de integrar sus expedientes	Autoridades educativas estatales. Personal directivo de las escuelas normales	DGN
16. Asesorar a las autoridades responsables del departamento de servicios, responsables de las escuelas normales y personal directivo de las escuelas normales	Claridad	Los expedientes estén bien integrados en razón a los lineamientos establecidos	Autoridades educativas estatales. Personal directivo de las escuelas normales	DGN
	Confiabilidad	Combatir el desanimo y la inseguridad de los usuarios al momento de integrar sus expedientes	Autoridades educativas estatales. Personal directivo de las escuelas normales	DGN
17. Emitir dictamen de programas de licenciatura	Claridad	Los expedientes estén bien integrados en razón a los lineamientos establecidos	Autoridades educativas estatales. Personal directivo de las escuelas normales	DGN
	Confiabilidad	Combatir el desanimo y la inseguridad de los usuarios al momento de integrar sus expedientes	Autoridades educativas estatales. Personal directivo de las escuelas normales	DGN
18. Emitir orientaciones académicas dirigidas a las autoridades	Confiabilidad	Cero errores en la presentación	Autoridades educativas estatales.	DGN

Subsecretaría de Educación Básica y Normal

Principales servicios, atributos y estándares determinados 1996-2000

SERVICIO	ATRIBUTO	ESTANDAR	BENEFICIARIOS	ÁREA RESPONSABLE
educativas estatales y equipos académicos de las instituciones.		de propuestas para programas de posgrado	Equipos académicos elaboradores de los programas de estudio de posgrado.	
	Puntualidad	Cumplir en la hora y fecha acordadas para remitir opiniones técnicas o dictámenes	Autoridades educativas estatales. Equipos académicos elaboradores de los programas de estudio de posgrado.	DGN
19. Dictaminar programas de posgrado (especialización, maestría y doctorado)	Confiability	Cero errores en la presentación de propuestas para programas de posgrado	Autoridades educativas estatales. Equipos académicos elaboradores de los programas de estudio de posgrado.	DGN
	Puntualidad	Cumplir en la hora y fecha acordadas para remitir opiniones técnicas o dictámenes	Autoridades educativas estatales. Equipos académicos elaboradores de los programas de estudio de posgrado.	DGN
20. Asesoría sobre el proceso en la elaboración de programas de estudio	Claridad	Caracterización: se le da a conocer ampliamente la forma de elaborar el programa.	Personas que elaboran los programas de estudio	DGN
21. Difundir nuevos formatos de registro para la actualización de la matrícula	Sencillez	Un solo formato	Autoridades educativas estatales	DGN
	Confiability	Disminución del error	Autoridades educativas estatales	DGN
22. Atender las peticiones y sugerencias de los usuarios	Puntualidad	3 días (72 hrs)	Personal de la Dirección General de Normatividad	DGN
	Confiability	1 semana	Personal de la Dirección General de Normatividad	DGN
	Sencillez	Difusión a través de tríptico, tablero, asesoría directa (personalizado)	Personal de la Dirección General de Normatividad	DGN
23. Ministración de viáticos y transportación	Oportunidad	2 días	Personal adscrito de la DGN. Maestros no-adscritos a la SEP	DGN
24. Difundir los servicios al personal de la Dirección General de Normatividad	Sencillez	Dípticos y trípticos	Personal adscrito a la DGN	DGN
	Rapidez	Control en un formato para determinar peticiones y resolutivas	Personal adscrito a la DGN	DGN
25. Elaborar Programas Nacionales de estudio para la actualización de los maestros en servicio de las entidades federativas y la distribución de paquetes didácticos a las autoridades estatales para su entrega a los maestros	NO DEFINIDO	NO DEFINIDO	Maestros en servicio	CGACMS
26. Promover y apoyar el establecimiento y desarrollo de Centros de Maestros en las entidades federativas para la actualización de los maestros en servicio.	NO DEFINIDO	NO DEFINIDO	Maestros en servicio	CGACMS
27. Acreditar los Cursos Nacionales de Actualización	NO DEFINIDO	NO DEFINIDO	Maestros en servicio	CGACMS
28. Capacitar a los equipos estatales responsables de la actualización de maestros en servicio	NO DEFINIDO	NO DEFINIDO	Maestros en servicio	CGACMS
29. Elaborar y distribuir materiales de apoyo académico impresos, audiovisuales y multimedia	NO DEFINIDO	NO DEFINIDO	Maestros en servicio	CGACMS
30. Dar seguimiento y evaluación del desarrollo y avance del PRONAP en las entidades federativas	NO DEFINIDO	NO DEFINIDO	Maestros en servicio	CGACMS
31. Préstamos en la sala de consulta del Centro de Documentación y Biblioteca "Mtro. Luis Guevara Ramírez"	NO DEFINIDO	NO DEFINIDO	Maestros, investigadores y público en general	DGIE
32. Préstamos interbibliotecarios con diversas instituciones	NO DEFINIDO	NO DEFINIDO	Maestros, investigadores y público en general	DGIE

Subsecretaría de Educación Básica y Normal

Principales servicios, atributos y estándares determinados 1996-2000

SERVICIO	ATRIBUTO	ESTANDAR	BENEFICIARIOS	ÁREA RESPONSABLE
públicas y privadas a través del Centro de Documentación y Biblioteca "Mtro. Luis Guevara Ramírez".				
33. Obtención de certificados de estudios			Egresados de secundaria	UTS
34. Inscripción a telesecundaria			Egresados de primaria en edad escolar. Egresados de los 1ro. Y 2do. De secundaris en edad escolar.	UTS
35. Servicio informativo	Rapidez Facilidad	2 días para proporcionar la información. 1 formato. Solicitud por teléfono o fax.	Alumnos y maestros de Telesecundaria, Público en general, Otras dependencias.	UTS
36- Apoyo y asesoría técnica	Competencia	0 dudas después de la asesoría.	Equipos técnicos en las entidades, supervisores de telesecundaria.	UTS
37. Cursos de Verano	Oportunidad Sencillez	Proporcionar normatividad y anunciar recursos un mes antes de la operación de los cursos. Un solo formato	Jefaturas de Depto. De telesecundaria en las entidades federativas, mesas técnicas en las entidades.	UTS
38. Operación de cursos de Capacitación y Actualización.			Mesas técnicas y supervisores de telesecundaria.	UTS
39. Elaboración de materiales y métodos educativos para la capacitación y actualización de maestros de telesecundaria.	Claridad Confiabilidad Flexibilidad	0 dudas en las indicaciones 0 errores en los contenidos 100% de adecuación de las actividades a las circunstancias de aprendizaje.	Mesas técnicas , supervisores, directores y maestros de telesecundaria.	UTS
40. Elaborar materiales y métodos educativos para alumnos y maestros de telesecundaria	Claridad Confiabilidad Flexibilidad	0 dudas en las indicaciones 0 errores en los contenidos 100% de adecuación de las actividades a las circunstancias de aprendizaje.	Maestros y alumnos de telesecundaria,	UTS
41. Difundir la programación de actividades escolares para el año lectivo.	Oportunidad	Proporcionar programación 2 meses antes de la operación de los cursos.	SEE, UTE. Escuelas telesecundarias y alumnos.	UTS
42. Elaboración de instrumentos para la evaluación de los aprendizajes.	Claridad Confiabilidad Flexibilidad	0 dudas en las indicaciones 0 errores en los instrumentos de evaluación. 100% de adecuación de los instrumentos a las circunstancias de aprendizaje.	SEE, Maestros y alumnos de telesecundaria.	UTS
43. Gestión para la distribución de materiales y equipo.	Oportunidad	100% de alumnos con material impreso. 100% de planteles proyectados en crecimiento, con equipo.	Alumnos, profesores, escuelas de telesecundaria, Comunidades, SEE. Profesores	UTS
44. Resello de credencial.	Rapidez Sencilles	1 día para efectuar el trámite	Personal adscrito a la Unidad de Telesecundaria	UTS
45. Trámite de credencial	Puntualidad Confiabilidad	3 días para el trámite con 0 errores	Personal adscrito a la Unidad de Telesecundaria	UTS
46. Emisión de constancia de servicios	Confiabilidad rapidez	0 errores 1 hora para el trámite	Personal adscrito a la Unidad de Telesecundaria	UTS
47. Fotocopiado y engargolado	Oportunidad	100% del material solicitado	Personal adscrito a la Unidad de Telesecundaria	UTS

Subsecretaría de Educación Básica y Normal
Principales servicios, atributos y estándares determinados 1996-2000

SERVICIO	ATRIBUTO	ESTANDAR	BENEFICIARIOS	ÁREA RESPONSABLE
	Sencillez	suministrado en menos de una hora. 1 solo formato		
48. Correspondencia	Oportunidad Sencillez	100% del material enviado/recibido en menos de 24 horas. 2 solo formato	Deptos. y áreas de la UTS.	UTS
49. Mantenimiento de bienes	Oportunidad Sencillez	100% de las acciones de mantenimiento atendidas en menos de 72 horas. 1 sólo formato.	Deptos y áreas de la UTS.	UTS
50. Lineamientos de Evaluación	Confiabilidad Confianza	0 errores en los lineamientos de evaluación. 100% en el cumplimiento de lo ofrecido.	Áreas Ac. Y de acabado de UTS.	UTS
51. Capacitación Interna	Competencia Confiabilidad Precisión	0 quejas de falta de conocimientos y habilidades desarrolladas. 0 errores en la transmisión de información. 100% de cumplimiento de los compromisos ofrecidos.	Personal de la UTS.	UTS
52. Centro de Documentación	Oportunidad Sencillez	Atención en no más de tres días. 1 sólo formato.	Áreas Ac. De UTS. Investigaciones en general SEE	UTS
53. Biblioteca	Oportunidad Sencillez	Atención inmediata. 1 sólo formato.	Áreas y Deptos. de UTS-	UTS
54. Banco de Imágenes	Oportunidad Sencillez	Atención en no más de 24 hrs. 1 sólo formato.	Áreas Ac. de UTS.	UTS
55. Corrección de Estilo	Oportunidad Confiabilidad	100% del material revisado en no más de 5 días. 0 errores en las correcciones ortográficas y gramaticales.	Áreas y Deptos. De UTS.	UTS
56. Televisión Educativa	Confiabilidad	100% de cumplimiento de los compromisos ofrecidos.	Personal de la UTE.	UTS

FUENTE: Programas de Modernización presentados al CIMAS, de cada unidad administrativa adscrita a la SEByN.

CUADRO 4.4. PRINCIPALES SERVICIOS, ATRIBUTOS Y ESTÁNDARES DETERMINADOS EN LA SEByN. 1996-2000

INFORMACION SOBRE LOS ESTANDARES DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS

SECTOR CENTRAL Y AMBITO DESCONCENTRADO DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

UNIDAD ADMINISTRATIVA	No. de servicios	Estandarizado		Mejorado	Difusión pública
	TOTAL				
SECRETARIO DEL RAMO					
DIRECCION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	14	14	14	14	14
DIRECCION GRAL. DE RELS. INTERNALES.	11		11	11	11
DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS	73	61	61	7	19
UNIDAD DE TELEVISION EDUCATIVA	67	67	67	62	67
UNIDAD DE TELESECUNDARIA	25	25	23	23	23
SUBTOTAL	190	167	176	117	134
SUBSECRETARIA DE PLANEACION Y COORDINACION					
DIR. GRAL. DE PLAN., PROGR. Y PRESUP.	49	49	49	0	27
DIR. GRAL DE ACRED., INC. Y REVALIDACION	77	59	59	59	
COORD. DE ORGS. DESCON. Y DEL SECTOR PARAESTATAL	31		31	31	3
COORD. GRAL. DE REPRESENTACIONES DE LA SEP EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS	91	91	91	91	
SUBTOTAL	248	199	230	181	30
SUBSECRETARIA DE EDUCACION BASICA Y NORMAL					
COORDINACION SECTORIAL DE PUBLICACIONES EDUCATIVAS	4	4	4		
DIRECCION GENERAL DE MATERIALES Y METODOS EDUCATIVOS	7	7	7	7	
DIRECCION GENERAL DE EDUCACION INDÍGENA	160	3	80	3	3
COORDINACION GENERAL DE ACTUALIZACION Y CAPACITACION PARA MAESTROS	83	33	33		33
SUBTOTAL	254	47	124	10	36
SUBSECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR E INVESTIGACION CIENTIFICA					
DIRECCION GENERAL DE EDUCACION SUPERIOR	93	65	42	3	15
COORDINACION GENERAL DE UNIVERSIDADES TECNOLOGICAS	37	13	13	11	13
DIRECCION GENERAL DEL BACHILLERATO	73	73	20	10	10
SUBTOTAL	203	151	75	24	38
SUBSECRETARIA DE EDUCACION E INVESTIGACION TECNOLOGICAS					
DIRECCION GENERAL DE INSTITUTOS TECNOLOGICOS	72	7	30	2	8

INFORMACION SOBRE LOS ESTANDARES DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS

SECTOR CENTRAL Y AMBITO DESCONCENTRADO DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

UNIDAD ADMINISTRATIVA	No. de servicios	Estandarizado		Mejorado	Difusión pública
	TOTAL				
DIRECCION GENERAL DE EDUCACION TECNOLOGICA INDUSTRIAL	10	10	10	10	10
DIRECCION GENERAL DE EDUCACION TECNOLOGICA AGROPECUARIA	70		20	20	20
DIRECCION GENERAL DE CENTROS DE FORMACION PARA EL TRABAJO	183	110	45	65	110
DIRECCION GENERAL DE EDUCACION SECUNDARIA TECNICA	20	15	15	5	15
SUBTOTAL	355	142	120	102	163
SUBSECRETARIA DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL D.F.					
DIR. GRAL. DE PLANEACION, PROGRAMACION Y PRESUPUESTO EN EL D.F.	45	45	45	39	18
DIRECCION GENERAL DE OPERACION DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL D.F.	61	61	61	60	61
DIRECCION DE EDUCACION INICIAL	25	25	25	25	25
DIRECCION DE EDUCACION ESPECIAL	55	55	55	20	55
COORDINACION SECTORIAL DE EDUCACION PREESCOLAR	80	80	80	80	80
COORDINACION SECTORIAL DE EDUCACION PRIMARIA	17	13	13	0	13
COORDINACION SECTORIAL DE EDUCACION SECUNDARIA	41	41	16	6	16
DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL D.F.	57	57	57	57	57
DIRECCION GENERAL DE EDUCACION NORMAL Y ACTUALIZACION DEL MAGISTERIO EN EL D.F.	261	261	93	0	64
DIRECCION GENERAL DE EDUCACION FISICA EN EL D.F.	61	16	16	16	16
DIRECCION GENERAL DE EXTENSION EDUCATIVA	10	10	10	10	10
DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN IZTAPALAPA	216	216	216	216	216
SUBTOTAL					
OFICIALIA MAYOR	929	880	687	529	631
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS FINANCIEROS	3		3	3	3
DIRECCION GENERAL DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	55	55			55
DIRECCION GENERAL DE PERSONAL	18	18	18	18	18
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS	56	56	56	10	56
PROSECRETARIA TECNICA DE LA CIDAP	69	16	16		6
SUBTOTAL	201	145	93	31	138
TOTAL	2.380	1.731	1.505	994	1.170

INFORMACION SOBRE LOS ESTANDARES DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS

SECTOR CENTRAL Y AMBITO DESCONCENTRADO DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

UNIDAD ADMINISTRATIVA	No. de servicios	Estandarizado		Mejorado	Difusión pública
	TOTAL				

Ambito desconcentrado

Instituto Nacional del Derecho de Autor	142	11	11	9	11
Radio Educación	5		5	5	5
Centro de Estudios Filosóficos, Políticos y Sociales VLT	5		5	5	5
SUBTOTAL	152	11	21	19	21

TOTAL GLOBAL	2.532	1.742	1.526	1.013	1.191
---------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Fuente: Informe de avances del PROMAP por parte de la SEP/Prosecretaría Técnica de la CIDAP. 2000

CUADRO.4.5 INFORMACIÓN SOBRE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS SECTOR CENTRAL Y ÁMBITO DESCONCENTRADO DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.

4.2.2.4 LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO. LOS INDICADORES DE GESTIÓN

La medición del desempeño es la denominación de la acción 12 del Subprograma: Medición y Evaluación de la Gestión Pública del PROMAP 1995-2000 que se menciona en el punto anterior inmediato, y ésta pasó a ser el eje en el conductor del PROMAP, ya que a partir 1998 se inician las actividades de evaluación considerando las fases de planeación, ejecución, medición de resultados y mejora continua que se aplicarían a todos los proyectos que conformarían con posterioridad los Programas de Modernización de cada unidad administrativa de la Subsecretaría y que comenzaron a elaborarse a partir de abril de ese año.

La fase de planeación fue una de las más importantes, ya que en ésta se formularon los objetivos estratégicos y se reformularon en la mayoría de los casos principalmente la misión. En el caso específico de la Subsecretaría que analizamos se redefinió la misión quedando como sigue:

MISIÓN: Garantizar el carácter nacional de la educación básica a partir de la determinación “.....de planes, programas de estudio para la educación primaria, secundaria y normal para toda la República, considerando la opinión de los gobiernos de las entidades federativas y de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, en los términos que la ley señale;...” (Artículo 3° Constitucional, inciso III)

Asimismo se trabajó en la elaboración de la visión y objetivos institucionales quedando como sigue:

VISIÓN: En el marco de las atribuciones de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, coadyuvar en el mejoramiento de la calidad de la educación básica y su extensión a los grupos sociales que aún la reciben en forma insuficiente. Los

planes y programas, además de cumplir con el marco jurídico vigente, tendrán los propósitos de que los alumnos: adquieran los valores esenciales, los conocimientos fundamentales y competencias intelectuales que les permitan aprender permanentemente, les despierten la curiosidad y el gusto por el saber, se formen hábitos de trabajo individuales y de grupo, reflejándose en la vida personal y comunitaria, en la capacidad de adquirir destrezas para la actividad productiva y en el aprovechamiento pleno de las oportunidades de estudio en los niveles medio superior y superior.

ACTIVIDADES INSTITUCIONALES DE LA SEByN:

- Diseñar políticas públicas y las estrategias para su implantación
- Proporcionar servicios de cultura, de recreación y deporte
- Otorgar apoyos a la educación
- Administrar recursos humanos, materiales y financieros
- Capacitar y formar servidores públicos

OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA SEByN:

- Garantizar el carácter nacional de la Educación Básica en el país y la aplicación de las disposiciones generales en todas las instituciones de educación primaria, secundaria y normal.
- Impartir una educación de calidad, para abatir la deserción e incrementar el nivel de escolaridad de la población.
- Elaborar las disposiciones normativas, criterios y los procedimientos de reformulación e innovación de normas pedagógicas, lineamientos, planes y programas de estudio, libros de texto e instrumentos para la evaluación del aprendizaje de la educación inicial, especial, básica y normal.

- Elaborar las disposiciones normativas para la regulación nacional de la formación, actualización y capacitación de los docentes.
- Participar en la estructuración de los criterios y procedimientos globales del proceso de planeación, programación, presupuestación, evaluación y control del sistema educativo nacional y en los lineamientos generales de la evaluación que las autoridades educativas deban realizar.
- Impulsar el proceso de descentralización y optimización en el ejercicio de recursos con que cuenta el subsector, mediante la búsqueda de enlaces para la coordinación de acciones con la diferentes Representaciones Educativas en las entidades federativas.
- Gestionar con oportunidad la disposición de los recursos asignados, a efecto de estar en posibilidad de atender eficiente y eficazmente las necesidades de los proyectos encomendados al subsector.
- Participar en la formulación de programas de cooperación internacional en materia educativa, con la concurrencia del Ejecutivo Federal y las autoridades educativas estatales.
- Desarrollar en coordinación con las autoridades educativas estatales, proyectos enfocados a la elaboración de materiales didácticos y otros recursos de enseñanza para la educación preescolar, primaria, secundaria y normal,
- Determinar y formular planes y programas de estudio para la educación primaria, secundaria y normal, en coordinación con las autoridades educativas estatales.
- Desarrollar proyectos encaminados a reducir las disparidades en la cobertura y calidad de la educación

Paralelamente se realizó la redefinición de la misión, visión y objetivos institucionales en cada unidad administrativa adscrita a la Subsecretaría.

Por otra parte se comenzaron a elaborar los denominados Proyectos de Modernización de cada unidad administrativa y se dio continuidad a la **definición y determinación de los indicadores** que se utilizarían para la evaluación del desempeño. Tocante a los indicadores enseguida presento la conceptualización sobre la que giró lo relacionado con los mismos, así como los concernientes avances y logros obtenidos en la Subsecretaría:

LOS INDICADORES DE GESTIÓN:

Desde 1996 en atención a fortalecer la evaluación de la gestión pública, se plantea la necesidad de establecer en forma sistemática **Indicadores de Gestión**. La Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo a través de la Subsecretaría de Normatividad y Control de la Gestión Pública en diciembre de 1996 propone una metodología para la formulación de los indicadores, los cuales “se constituyen como instrumento importante para promover el cambio estructural y la modernización de la administración pública, toda vez que permitan medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular sus resultados con la satisfacción de las demandas sociales, que en el ámbito de su competencia, corresponde atender al Estado Mexicano”¹⁶ Por lo que a partir de 1997 se empiezan a construir en las unidades administrativas de la SEByN, los siguientes tipos de indicadores:

- a) **Indicadores de eficacia:** que son los que permiten determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un periodo determinado o el ejercicio de los recursos en relación al presupuesto

$$\text{Eficacia programática} = \frac{\text{metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$$

¹⁶ Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Subsecretaría de Normatividad y Control de la Gestión Pública. Medición y Evaluación de la Gestión Pública. Indicadores de gestión, México, 1996, p. 2

$$\text{Eficacia presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$$

La eficacia es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.

b) **Indicadores de eficiencia:** son lo que se aplican para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin y se determinan:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$$

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles.

c) **Indicadores de productividad:** son los que se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

Para estimar la productividad en una tarea, actividad o meta, se deben identificar los recursos humanos que intervinieron en su realización y dividir entre éstos las unidades obtenidas como producto final.

d) **Indicadores de impacto:** estos indicadores persiguen dimensionar o cuantificar valores de tipo político y social, permiten medir la cobertura que alcanza la prestación de un servicio, su repercusión en el grupo social al que se dirige, su incidencia o efecto producido en el entorno socio-económico. Estos indicadores también sirven para cuantificar el grado de cumplimiento en el logro de los objetivos y prioridades nacionales y sectoriales en el contexto externo e institucional en el ámbito interno.

Se pretende que la formulación e implantación de indicadores permita que el proceso de evaluación corresponda con mayor profundidad a los aspectos sustantivos de las unidades administrativas, lográndose una mejor interpretación de los resultados alcanzados y generando recomendaciones oportunas que apoyaran la toma de decisiones.

Para la elaboración de estos indicadores se sugirió un procedimiento ligado a una realidad sustentada en los procesos jurídico-administrativos establecidos, como son, considerar las atribuciones y la apertura programática-presupuestal del área correspondiente, identificando sus objetivos y metas relevantes, por medio de los cuales se determinan las variables factibles de medición, que permitan establecer el mejor indicador. Haciendo uso de las nuevas tecnologías incluso se desarrolló un **Sistema de Indicadores de Gestión automatizado**, el cual no llegó a establecerse en ninguna de las áreas de la Subsecretaría.

A partir de 1998 dando continuidad a las actividades encaminadas a sustentar la evaluación del Proceso de Modernización Administrativa en las Instituciones, la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo a través de la Unidad de Desarrollo Administrativo dentro de las etapas de trabajo para la modernización hizo hincapié en la evaluación de resultados y satisfacción de la comunidad, considerando los avances, gestión e impacto de los mismos. Es así como la SECODAM generó otras guías con la finalidad de facilitar la medición y evaluación de los avances y resultados del proceso de modernización de las dependencias y entidades federales, que contribuyeran a generar información útil para retroalimentar las acciones de modernización.

En atención a estas modificaciones en la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, se iniciaron nuevamente esfuerzos para la formulación de indicadores de gestión. Asimismo se dio inicio a la elaboración y registro de los Programas de Modernización por cada unidad administrativa, con base en los lineamientos presentados por el CIMAS los cuales deberían integrarse principalmente por

varios proyectos específicos los cuales deberían vincularse con las acciones de los subprogramas del PROMAP, a partir de un diagnóstico institucional y determinación de procesos y servicios prioritarios.

En este periodo de la primera etapa del PROMAP (junio 30, 1998), se generó una gran confusión en las áreas respecto a la formulación de los indicadores, debido a que comenzó a hablarse de la necesidad de formular otros tipos de indicadores como los siguientes:

- a) **Indicadores estratégicos** que debían elaborarse considerando los programas sectoriales, especiales y/o actividades institucionales
- b) **Indicadores de proyectos** que debían elaborarse considerando los proyectos institucionales y/o de Inversión
- b) **Indicadores de gestión** que debían elaborarse considerando los procesos en la operación
- c) **Indicadores de servicio** que debían elaborarse considerando los servicios que prestaba la institución

***Indicadores
de
desempeño***

Al mismo tiempo se hablaba de la elaboración de indicadores como:

- a) Indicadores de comparación y del usuario
- b) Indicadores de costo-beneficio
- c) Indicadores de cobertura
- d) Indicadores de comparación de recursos
- e) Indicadores de cantidad de materiales difundidos
- f) Indicadores de avance y comparación con lo programado
- g) Indicadores sobre metas alcanzadas
- h) Indicadores de avance
- i) Indicadores de impacto

El tipo de indicadores que realmente se construyeron en cada una de las áreas y que fueron incluidos en los programas de modernización, presentan las siguientes características:

En la Oficina del C. Subsecretario: se elaboraron indicadores considerando los **componentes de cada uno de los proyectos** esto es, las actividades y sus objetivos específicos de los mismos. Estos indicadores construidos para los proyectos que integraron al Programa de Modernización de esta área fueron denominados de **cobertura, impacto, eficacia y calidad**. Ejemplo: Programa Nacional para la Lectura y la Escritura (PRONALEES), como se muestra en el siguiente cuadro:

INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PRONALEES

ACTIVIDAD: ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA			AVANCES %	
			METAS	
DIMENSIÓN	INDICADOR	FORMAS DE MEDICIÓN	POR PERIODO (Agosto 97-Julio 98)	POR PROGRAMA (1996-2000)
COBERTURA	Cobertura de implantación	<u>Coordinación Nacional establecida</u> Coordinación Nacional programada <u>Total de entidades con estructura</u> Total de entidades 32 / 32 X 100= 100	100	100
COBERTURA	Efectividad operativa del Programa	<u>Total Coordinaciones en operación</u> Total Coordinaciones establecidas 17/32 X 100 = 53 %	53	53
EFICACIA	Eficacia programática	<u>Informes trimestrales elaborados sobre la operación</u> Informes programados a elaborar POR PERIODO: 3 / 4 X 100 = 75 POR PROGRAMA: 11/20 X 100 = 55	75	55

ACTIVIDAD: ELABORACIÓN DE MATERIALES DIDÁCTICOS			AVANCES %	
MATERIALES DE APOYO PARA EL MAESTRO EN EL NIVEL PRIMARIA				
DIMENSION	INDICADOR	FORMA DE MEDICION	POR PERIODO (1997-1998)	POR PROGRAMA (1996-2000)
CALIDAD COBERTURA	Actualización de contenidos y métodos educativos	Programas de Estudio de Español del N2, renovados en un periodo <u>determinado</u> Total de Programas de estudio de Español del N2, contemplados para revisión y renovación en el periodo determinado. POR PERIODO: 6 / 6 x 100 = 100 (Programas de 1ro. a 6to. Grado) POR PROGRAMA: 6 / 6 X 100 = 100 (Programas de Español para nivel Primaria)	100	100
		Avances programáticos revisados o reelaborados de Español del N2, en <u>un periodo determinado</u> Total de Avances programáticos de Español del N2, programados a revisión en el periodo determinado POR PERIODO: 1/1 x 100 = 100 (Avance programático . de 2do. grado) POR PROGRAMA: 2 / 6 X 100 = 34	100	34
		LM revisados o reelaborados de Español del N2 en un periodo <u>determinado</u> Total de LM del N2 programados a revisión en el periodo determinado POR PERIODO: 1 / 1 X 100 = 100 (LM de 2do. Grado) POR PROGRAMA: 2 / 6 x 100 = 34 (LM de 1ro. A 6to. Grado)	100	34
		Ficheros de actividades didácticas, revisados o reelaborados de Español <u>del N2, en un periodo determinado</u> Total de Ficheros de actividades didácticas de Español del N2, programados a revisión en el periodo determinado. POR PERIODO: 2 / 2 x 100 = 100 (Ficheros de 5to y 6to grados) POR PROGRAMA: 6 / 6 X 100 = 100	100	100

ACTIVIDAD: ELABORACIÓN DE MATERIALES DIDÁCTICOS			AVANCES %	
MATERIALES DE APOYO PARA EL MAESTRO EN EL NIVEL PRIMARIA				
DIMENSION	INDICADOR	FORMA DE MEDICION	POR PERIODO (1997-1998)	POR PROGRAMA (1996-2000)
CALIDAD COBERTURA	Materiales Educativos para la actualización de los maestros	Materiales de apoyo de Español, elaborados para el maestro del N2, (Talleres de actualización) en un periodo determinado Total de materiales de apoyo para el maestro del N2, programados a elaborar en el periodo determinado. (Talleres de Actualización) POR PERIODO: $2 / 2 \times 100 = 100$ (Se elaboran materiales de apoyo especiales, para los maestros (paquete didáctico), por cada Taller de Actualización) POR PROGRAMA: $6 / 10 \times 100 = 60$ (Un paquete didáctico por cada Taller de Actualización)	100	60
		Programas de video y audio de Español elaborados para el N2, en un periodo determinado Total de programas y videos de audio para el N2 programados a elaborar en el periodo determinado. POR PERIODO: $2 / 2 \times 100 = 100$ 1) video: "El enfoque actual de la enseñanza del Español 6 video: "Nuestros materiales" POR PROGRAMA: Este tipo de materiales se van realizando conforme a los avances y necesidades del Programa.	100	NO APLICA
		Otros materiales elaborados en apoyo al maestro del N2 (Bibliotecas, Normales, etc.) Total de otros materiales o programas de apoyo contemplados a elaborar para el N2. POR PERIODO: $1 / 1 \times 100 = 100$ Apoyo en la elaboración de los materiales para Normales.	100	X

ACTIVIDAD: ELABORACIÓN DE MATERIALES DIDÁCTICOS			AVANCES %	
MATERIALES DE APOYO PARA EL MAESTRO				
DIMENSION	INDICADOR	FORMA DE MEDICION	POR PERIODO (1997-1998)	POR PROGRAMA (1996-2000)
CALIDAD COBERTURA	Materiales Educativos para la actualización de los maestros (Talleres de actualización)	Materiales elaborados para la realización de los talleres Total de docentes participantes en los talleres POR PERIODO: $240 / 240 \times 100 = 100$ (120 paquetes didácticos por taller) POR PROGRAMA: $720 / 1200 \times 100 = 60$ (Se están considerando 10 Talleres de Actualización)	100	60
		Total de materiales elaborados para la actualización de los docentes en un periodo determinado Total de materiales educativos elaborados, en apoyo a los docentes.	PENDIENTE	PENDIENTE

CUADR4.6 INDICADORES DE DESEMPEÑO PRONALEES

En la Dirección de Investigación Educativa (DGIE) no se logró concretizar la elaboración de indicadores, ya que en su Programa de Modernización que presentó se nota una gran confusión entre metas, actividades, indicadores y estándares. Cabe mencionar que al realizar esta investigación en la CIDAP informaron que este programa en ningún momento llegó a formalizarse.

En la Dirección General de Materiales y Métodos Educativos (DGMME) a partir de la definición de servicios y estándares para cada uno de los servicios que ofrece, consideró necesario el diseño y aplicación de instrumentos de evaluación y medición del desempeño, así como la identificación de los responsables y difusión de los estándares, elaborando **indicadores de avance y de impacto** Ejemplo:

INDICADOR DE AVANCE	INDICADOR DE IMPACTO	FORMULA
Diseño de instrumentos de evaluación de desempeño	Sistema integral para la evaluación y medición del desempeño	$\frac{\text{Instrumentos diseñados}}{\text{Total de instrumentos por diseñar}} \times 100$
Aplicación de instrumentos de evaluación de desempeño		
Identificación de responsables		
Difusión de estándares para la aplicación de instrumentos		$\frac{\text{Instrumentos aplicados}}{\text{Total de instrumentos por aplicar}} \times 100$

Fuente: Programa de modernización de la DGMME.

CUADRO. 4.7 INDICADORES DE AVANCE Y DE IMPACTO DE LA DGMEE.

En la Dirección General de Normatividad (DGN), inicialmente **identificaron los principales servicios** que presta el área a los cuales les elaboraron **indicadores de desempeño** con características como la sencillez, oportunidad, rapidez, claridad, confiabilidad, puntualidad, etc., así como de eficacia en el cumplimiento de tareas específicas que se realizan durante la prestación de los servicios.

INDICADORES DE DESEMPEÑO	
<u>Programas dictaminados en 3 meses</u> x 100	
Programas recibidos a partir de 1999	
<u>Total de programas apegados a la norma</u> x 100	
Total de programas recibidos en 1999	
Sencillez:	
<u>No. De programas recibidos (mismo programa)</u> x 100	
Total de asesorías realizadas	
Claridad:	
<u>Total de expedientes que se apegan a los lineamientos establecidos</u> x 100	
Total de expedientes recibidos (en un periodo)	
Confiability:	
<u>Total de programas apegados a la norma</u> x 100	
Total de programas recibidos (en un periodo determinado)	
Puntualidad:	
<u>Total de programas dictaminados (en un trimestre)</u> x 100	
Total de programas recibidos (en un trimestre)	
<u>Personas que entregaron el programa con criterios y tiempo establecidos</u> x 100	
Total de personas especialistas entrevistadas para la elaboración de los programas de estudio del (3er. Semestre) de la Licenciatura en educación primaria	
Sencillez:	
<u>Reportes que se ajustaron a lo requisitazo</u> x 100	
Total de reportes recibidos	
<u>Total de casos resueltos</u> x 100	
Total de veces que se solicita el servicio (3 depts)	
Solicitud de recursos:	
Número de viáticos otorgados / el tiempo de días	
<u>No. De personas que solicitan el servicio (2 días estipulados)</u> x 100	
Total de personas que solicitan la ministración de recursos	
Comprobación de recursos:	
<u>Total de personas que presentan oportunamente su comprobación</u> x 100	
Total de personas que solicitan el recurso	
Sencillez:	
<u>Trámites solicitados en apego a los requisitos estipulados</u> x 100	
Total de trámites por realizar	
Rapidez:	
<u>Servicios atendidos (en un periodo determinado)</u> x 100	
Total de servicios solicitados (en un periodo determinado)	

Fuente: Programa de modernización de la DGN.

CUADRO 4.8 INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA DGN

En la Dirección General de Educación Indígena (DGEE), consideraron los 18 proyectos plasmados en su Programa Operativo Anual, haciendo énfasis en que estos no contaban con los estándares definidos para la prestación de cada uno de los servicios que brindaba esa Dirección, el área elaboró **indicadores de avance** y de **impacto**. Ejemplo:

INDICADOR DE AVANCE	INDICADOR DE IMPACTO	FORMULA
<p>CAPACITACIÓN:</p> <p>Personal capacitado x 100</p> <p>Total de personal</p>	<p>Una vez establecidos estándares de servicio los usuarios se beneficiarán con las acciones de mejora que esta Dirección Gral. Implementa en una primera etapa propuesta para el segundo semestre de 1999.</p>	<p>CAPACITACIÓN:</p> <p>Personal capacitado x 100</p> <p>Total de personal</p>
<p>SERVICIOS ESTANDARIZADOS:</p> <p>Total de servicios estandarizados x 100</p> <p>Total de servicios identificados</p>		<p>SERVICIOS ESTANDARIZADOS:</p> <p>Total de servicios estandarizados x 100</p> <p>Total de servicios Identificados</p>
<p>SISTEMA DISEÑADOS:</p> <p>No. De sistemas diseñados y operando x 100</p> <p>Total de servicios estandarizados</p>		<p>SISTEMA DISEÑADOS:</p> <p>No. De sistemas diseñados y operando x 100</p> <p>Total de servicios estandarizados</p>
<p>ACCIONES DE MEJORA:</p> <p>No. De acciones de mejora x 100</p> <p>Total de servicios estandarizados</p>		<p>ACCIONES DE MEJORA:</p> <p>No. De acciones de mejora x 100</p> <p>Total de servicios estandarizados</p>

Programa de modernización de la DGEE.

CUADRO. 4.9 INDICADORES DE AVANCE Y DE IMPACTO DE LA DGEE

En la Coordinación General de Actualización y Capacitación para Maestros en Servicio, (CGACMS) únicamente registraron sus proyectos especificando mediante las fases de: planeación, ejecución, medición de resultados y mejora continua, las estrategias a desarrollar (acciones) a las cuales les elaboran **indicadores de avance** y de **impacto**. Ejemplo:

INDICADORES DE AVANCE DEL PROYECTO:

DENOMINACIÓN	RELACIÓN	Meta	
		Cantidad absoluta	Porcentaje
Planeación			
Servicios con estándares	<u>No. De servicios estandarizados</u>	25	30 % en diciembre de 1999.
	Total de servicios	83	
Ejecución			
Capacitación del personal de la Coordinación General	<u>No. De personas capacitadas</u>	12	10% en diciembre de 1999
	Total de personas de la Coordinación General	116	
Medición de resultados			
Estándares evaluados	<u>No. De estándares evaluados</u>	83	100% en octubre del 2000
	Total de estándares definidos	83	
Mejora continua			
Implementación de mejoras	<u>Propuesta de mejora implementada</u>		
	Propuestas de mejora		

INDICADORES DE IMPACTO DEL PROYECTO:

DENOMINACIÓN	RELACIÓN	META	
		Cantidad absoluta	Porcentaje
Evolución del servicio			
	<u>No. De estándares mejorados</u>		
	Total de estándares		
Opinión del personal: (mediante sondeo al personal operativo y de mandos medios)			

Fuente: Programa de modernización de la CGACMS

CUADRO 4.10 INDICADORES DE AVANCE Y DE IMPACTO DE LA CGACMS

CONCLUSIONES:

Al revisar el tipo de indicadores que elaboraron las diversas unidades administrativas adscritas a la SEByN en su mayoría elaboraron indicadores que únicamente permiten determinar cuantitativamente el grado de cumplimiento de una meta en un periodo determinado, por lo que estaríamos hablando de

indicadores de eficacia, los cuales fueron denominados también como indicadores de avance, de desempeño etc. Por otra parte también destaca que los indicadores denominados **indicadores de impacto** carecen de los elementos que permitan medir realmente la cobertura que alcanza la prestación de un servicio, o sea su repercusión efectiva en el grupo social a que se dirige.

4.2.2.5 LOS PROGRAMAS DE MODERNIZACIÓN DE LA SEByN.

A partir de 1998 se definieron acciones y establecieron criterios para la Evaluación del Proceso de Modernización en torno al PROMAP 1995-2000, dentro de este se estableció que cada unidad administrativa debería elaborar su respectivo Programa de Modernización integrado por proyectos prioritarios que implicaran mejoras de acuerdo a la metodología estipulada por la misma SECODAM. En atención a los cuatro subprogramas y por ende a las 17 acciones del PROMAP, la SEBYN presentó un total de 8 Programas de Modernización, 6 corresponden a las unidades administrativas que la conforman y 2 corresponden a Coordinaciones adscritas directamente a la Oficina del C. Subsecretario. Estos programas articulan a varios proyectos con objetivos y compromisos específicos como se muestra en el siguiente cuadro 4.11.

Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000

Proyectos reportados por la SEByN

LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS

EDUCATIVOS DE LA SEByN. 1995-2000

Participación y atención ciudadana							Descentralización y/o desconcentración administrativa				Medición y evaluación de la gestión pública		Dignificación, profesionalización y ética del servidor público				
A c c i o n e s																	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Desregulación	Difusión y agilización de autorizaciones, permisos, concesiones y licencias	Definir estándares	Difusión de servicios	Programas de atención ciudadana	Registro electrónico sistemático de quejas y denuncias	Mecanismos de participación social	Presupuestación de productos	Federalización	Evaluación de delegaciones y unidades regionales	Delegación de facultades a nivel técnico-operativo de la dependencia o entidad	Medición del desempeño	Clima laboral	Sistemas de selección	Actualización de conocimientos y habilidades	Sistema de reconocimientos	Sistema integral de desarrollo de recursos humanos	
	Difusión y agilización de autorizaciones, permisos, concesiones y licencias (DGMME)	Definir estándares(7 Áreas)	Difusión de servicios (7 Áreas)	Programas de atención ciudadana (DGIE)	Registro electrónico sistemático de quejas y denuncias (7 Áreas)	PROYECTO / SEByN	NO APLICO EN NINGÚN ÁREA	NO APLICO EN NINGÚN ÁREA	NO APLICO EN NINGÚN ÁREA	NO APLICO EN NINGÚN ÁREA	Delegación de facultades a nivel técnico-operativo de la dependencia o entidad (DGE, DGMME, DGN, U.T.)	Medición del desempeño (6 Áreas)	Clima laboral (6 Áreas)	Sistemas de selección (6 Áreas)	Actualización de conocimientos y habilidades (6 Áreas)	Sistema de reconocimientos (OS, DGIE, DGMME, DGEI)	Sistema integral de desarrollo de recursos humanos (OS, DGMME, DGEI)
				Programa Nacional para el Fortalecimiento de la Lectura y Escritura en la Educación Básica (OS.)							Desarrollo Técnico de Instrumentos de Evaluación para la Educación Básica. (OS)						
				Normatividad para la asignatura opcional en Educación Secundaria (DGN)													
				Normatividad para la autorización de programas de posgrado (DGN)													
				Diseño para la elaboración de programas de estudio													
				Registro de la matrícula por semestre (DGN)													
				Sistema automatizado de inscripción a los Cursos Nacionales de Actualización.													
				Módulo automatizado de solicitud de Examen de Acreditación de los Cursos Nacionales de Actualización (CGACMS)													
				Módulo automatizado de gestión de bibliotecas (CGACMS)													
				Aulas de capacitación a distancia (CGACMS)													
				Sistema Integral de Directores (OS)													
				Sistema de Información y Seguimiento Programático- Presupuestal (OS)													
				INTRASEByN (OS)													
				Sistema de Correspondencia de la Secretaría Particular (OS)													
				Sistema Integral del Centro de Documentación (OS)													
				Registro de la matrícula por semestre (DGN)													
				Mejoramiento en la claridad y en la confiabilidad del proceso de autorización de estudios de la licenciatura para profesores de educación básica (DGN; CGACMS)													
				Instalación de un sistema de captación de la opinión de los usuarios (DGN)													
				Normatividad para la ministración y comprobación de viáticos y pasajes.(DGN)													
				Difusión de los servicios proporcionados por recursos humanos (DGN)													
Total de proyectos presentados por la SEByN	0	1	7	7	21	7	0	0	0	0	4	8	6	5	5	4	3
Total de proyectos registrados en el CIMAS.	0		6	6	6	5	0	0	0	0	1	6					

- Proyectos presentado con la misma denominación de las acciones del PROMAP
- Proyectos sustantivos y adjetivos de la SEByN contemplados en el POA
- Proyectos nuevos que surgen en el marco de las acciones del PROMAP

NOTA: En el Avance global del PROMAP de las Oficinas Centrales en la SEP no consideran los proyectos que aquí se registran como OS.

Al analizar los diversos proyectos de la SEByN resaltan las siguientes características:

1) Registro de proyectos con la misma denominación de las acciones del PROMAP, por parte de las unidades administrativas con dos características:

a) El establecimiento de nuevos compromisos para la realización de varias tareas, en atención al cumplimiento de objetivos específicos de estas acciones del PROMAP. (Acciones 2, 3, 4, 6, 11, 12)

b) La vinculación de tareas que ya se venían realizando en las unidades administrativas a una o varias de estas acciones del PROMAP. (Acciones 5, 13, 14, 15, 16, 17)

Estas acciones y/o proyectos fueron los siguientes:

2. Difusión y agilización de autorizaciones permisos, concesiones y licencias.
3. Definir estándares
4. Difusión de servicios
6. Registro electrónico sistemático de quejas y denuncias
11. Delegación de facultades a los niveles técnico–operativo de la Dependencia o entidad.
12. Medición de desempeño
13. Clima laboral
14. Sistemas de selección
15. Actualización de conocimientos y habilidades
16. Sistemas de reconocimientos
17. Sistema integral de administración de recursos humanos

- 2) Registro de proyectos (subproyectos) derivados de proyectos sustantivos y adjetivos que se estaban desarrollando en las áreas, vinculándolos a principalmente a la acción 5 Programa de atención ciudadana del Subprograma: Participación y atención ciudadana.

- 3) Registro de nuevos proyectos que surgen en el marco del PROMAP y en atención a la acción 5. Programa de atención ciudadana del Subprograma: Participación y atención ciudadana.

Haciendo remembranza a lo que perseguía cada subprograma del PROMAP 1995-2000, y con la intención de conocer más detalladamente los principales compromisos de la SEByN (conformada por 7 áreas) articulados a las acciones del PROMAP, a continuación se presentan los proyectos que reportaron en sus respectivos Programas de Modernización, así como los logros y avances alcanzados al 2000, quedando excluido lo relativo a la Unidad de Publicaciones Educativas, debido a que ésta fue desintegrada como área y fue imposible el poder conseguir la información que reportaron en su momento en torno al PROMAP 1995-2000.

SUBPROGRAMA 1. PARTICIPACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA.

Este subprograma se desarrolló bajo la convicción de que puesto que es **a la sociedad a quien se destinan los bienes y servicios públicos, la calidad de los mismos debe medirse en función de la satisfacción generada en los usuarios.** Por lo que se consideró importante procurar a la ciudadanía el acceso a varios mecanismos, para que ésta emitiera su propia percepción sobre el desempeño gubernamental. Estos mecanismos fueron a través de sondeos de opinión, buzones de sugerencias, encuestas, entrevistas, consultas directas, etc. En consecuencia las opiniones, quejas y sugerencias que se obtuvieran permitirían establecer un **proceso sistémico para la solución o prevención de problemas.**

Se juzgaba que en la medida en que los usuarios conocieran los criterios que se consideraban en las instituciones y los procedimientos para la prestación de los servicios al público, se evitaría la subjetividad, discrecionalidad y posiblemente las fuentes de corrupción. Además, a partir de este subprograma se pretendía que las dependencias y entidades de la APF establecieran **estándares de calidad en los servicios prioritarios que proporcionaban,** de tal forma que los ciudadanos conocieran con antelación sus derechos en cada servicio, y pudieran exigir en caso necesario el cumplimiento del mismo en toda su amplitud.

Objetivo:

“Lograr la participación más activa de la sociedad en la definición, ejecución y evaluación de las acciones institucionales, para contribuir a que reciba una atención eficiente, eficaz, oportuna y satisfactoria por parte de las instituciones públicas” ¹⁷

¹⁷ Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, p. 39.

En el cumplimiento de este objetivo y acorde a las grandes líneas de acción que se establecieron a nivel federal y en el sector educativo en la SEByN reportaron lo siguientes compromisos y logros alcanzados:

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000
PROYECTOS DE MODERNIZACIÓN DE LA SEByN

	PROYECTO/SEByN	OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO Y/O ACCIÓN	COMPROMISOS ESTABLECIDOS	AVANCES Y RESULTADOS OBTENIDOS	ÁREA RESPONSABLE
SUBPROGRAMA 1 : PARTICIPACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA					
ACCIÓN 1. . Desregulación	ACCIÓN QUE NO APLICÓ EN NINGÚN ÁREA	Esta acción tiene como propósito la identificación de actividades institucionales sujetas a desregulación; así como la identificación de normas y reglamentos a modificarse y/o ser eliminadas, para simplificar y dar mejor eficiencia a la funciones del servidor publico, con la finalidad de no caer en el exceso de normas que provoquen caos organizacional y no, orden. Esta acción, no es aplicable a la Subsecretaría, ya que esta cubre funciones únicamente normativas para la educación básica y se basa en lo establecido en artículo 3ro. constitucional y la Ley genral de Educación y sus acciones y funciones están establecidas en el Reglamento Interior de la SEP.	NINGUNO	NINGUNO	NINGUNA
ACCIÓN 2. Difusión y agilización de autorizaciones, permisos, concesiones y licencias	Difusión y agilización de autorizaciones permisos, concesiones y licencias	Este proyecto se deriva de la atribución de la DGMME quien puede proponer autorizaciones de libros de texto para los niveles primaria y secundaria, para lo cual se ha diseñado y publicado en el Diario Oficial el ACUERDO 236 que contiene los Lineamientos a que se sujetará el procedimiento para autorizar el uso de libros de texto destinados a escuelas del nivel de secundaria, la DGMME creo comités externos de evaluación y definió tiempos de proceso (desde el ingreso de la obra hasta la entrega del dictamen final). Los lineamientos y los tiempo del proceso de autorización se simplifican y a su vez se difunden por diversos mecanismos.	Publicar en el Diario Oficial el calendario del proceso. Enviar oficios de notificación del proceso de autorización a editoriales registradas, acompañado del acuerdo 236 y el calendario de proceso. Aplicar los lineamientos del acuerdo 236 y los lineamientos de evaluación	Para diciembre de 1999 el servicio "Evaluación, dictaminación y autorización de Libros de Texto de Nivel Secundaria, vinculado a esta acción, alcanzó el 100 % del cumplimiento, encontrándose al 35% del proyecto planeado como mejora continua, estimándose que para junio del 2000, el % de avance en las acciones planteadas como meta mejorada será de 75%.	DGMME
ACCIÓN 3. Definir estándares	Definir estándares	En atención a esta acción se registraron un total de 7 proyectos, con la denominación que se menciona. El objetivo principal es identificar y estandarizar los principales servicios prioritarios internos y externos que presta cada área de la SEByN y medir el grado de cumplimiento de estos a través de indicadores de desempeño, asícomo realizar acciones de mejora en los procesos.	Identificar los principales servicios y definir los estándares en cada una de las áreas que conforman a la SEByN.	Las 7 áreas reportaron servicios: Identificados Estandarizados Revisados Mejorados Sin embargo lo avances alcanzados en cada área fueron variados. Ejemplo: En la Coordinación Gral. de Actualización y Capacitación para Maestros en Servicio, de los 83 servicios de esa Coordinación General se efectuó la aplicación de estándares a 33 de éstos y se invitó a la pláticas sobre ellos a 12 personas de un total de 116 que laboraban en esta. El avance de esta acción en la etapa de planeación fue de 25% y en la ejecución del 15%.	OS,UT, DGIE, DGMME, DGN, DGEI, CGACMS
ACCIÓN 4. Difusión de servicios	Difusión de servicios	En atención a esta acción se registraron un total de 7 proyectos con acciones específicas orientadas a la difusión de los servicios prioritarios identificados.	Se establecieron compromisos por parte de las áreas como: Análisis de las características de los servicios para su difusión Diseñar y elaborar un directorio general de servicios para su colocación en la entrada principal del edificio. Diseñar carteles para su colocación en las oficinas correspondientes, en los cuales se mencionaran los estándares comprometidos por servicio, los empleados responsables y la manera de presentar una queja, en aquello en que aplique. Elaboración de diversos materiales de difusión de servicios.	De un total de 7 proyectos, reportaron la difusión de sus servicios identificados a través de cartelones, trípticos, cuadernillos, revistas, periódicos, radios, televisión, oficios etc. Las acciones de difusión de los servicios externos que prestan algunas de las áreas se ha hecho en las 31 entidades federativas y el Distrito Federal. La DGEI elaboró listados de cursos de impartía en las comunidades indígenas del país. En la CGACMS se avanzó en la difusión de 33 servicios de un total de 83, haciendo a través de 4 medios.	OS, UT, DGIE, DGMME; DGN, DGEI, CGACMS

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000
PROYECTOS DE MODERNIZACIÓN DE LA SEByN

	PROYECTO/SEByN	OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO Y/O ACCIÓN	COMPROMISOS ESTABLECIDOS	AVANCES Y RESULTADOS OBTENIDOS	ÁREA RESPONSABLE
ACCIÓN 5. Programas de atención ciudadana	Programas de atención ciudadana	<p>En general los proyectos presentados en esta acción, tienen la finalidad de mejorar la atención al público, dando seguimiento a esta mejora a través de indicadores de satisfacción de los servicios.</p> <p>La DGIE reportó en esta acción uno de sus proyectos con la misma denominación de la acción del subprograma. Sin embargo lo hizo hasta el 2000 y la realización de este proyecto sería a través del Centro de Documentación y Biblioteca: "Mtro Luis Guevara Ramírez", cuyo objetivo es ofrecer información especializada en educación a maestros, investigadores, así como al público en general, para la realización de investigaciones donde se pueden obtener datos cualitativos sobre el desarrollo de la educación, análisis de programas de estudio, diferencias en cuanto a políticas educativas, etc.</p>	<p>La DGIE reportó que para dar una mayor y mejor atención al usuario, en el servicio de consulta y préstamo:</p> <p>Realizaría el inventario del acervo bibliográfico y hemerográfico consistente en 2,300 obras pertenecientes al rubro de obras generales aproximadamente, 4,300 títulos correspondientes a las obras editadas por la SEP; 700 títulos referentes a publicaciones periódicas y finalmente, 243 obras de consulta.</p> <p>Establecería convenios de préstamo interbibliotecario con otras instituciones.</p> <p>La DGEI se comprometió a elaborar instrumentos de evaluación y a capacitar al personal para el uso de estos, realizando el seguimiento y evaluación correspondiente.</p>	<p>En junio de 2000 la DGIE reportó:</p> <p>Que estableció convenios de préstamo interbibliotecario con otras instituciones en un número aproximado a 100.</p> <p>La DGEI informó en julio del 2000 que realizó capacitación de docentes en los estados, incluso rebasó la meta debido a que en este período la afluencia de los aspirantes fue mayor.</p>	DGIE; DGEI.
ACCIÓN 5. Programas de atención ciudadana	Programa Nacional para el Fortalecimiento de la Lectura y Escritura en la Educación Básica	<p>El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 propone como una de las acciones para elevar la calidad de la educación, el mejoramiento de los contenidos, métodos y materiales educativos poniendo énfasis en la adquisición de las capacidades básicas de lectura expresión oral y escrita. El Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 destaca dentro de las competencias intelectuales a la lectura y escritura como una línea formativa de los planes de estudio que será fortalecida. Así mismo especifica que la SEP y las autoridades estatales pondrán en marcha un programa nacional para apoyar la adquisición inicial de las competencias de la lectura y la escritura y para estimular su ejercicio continuo en las actividades escolares.</p> <p>En cumplimiento de estas estrategias y acciones, a partir de 1996 la Subsecretaría de Educación Básica y Normal instituyó el del Programa Nacional para el Fortalecimiento de la Lectura y la Escritura en la Educación Básica PRONALEES, el cuál depende directamente de la Oficina del C. Subsecretar</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar y adecuar los programas de estudio de Español para primaria y secundaria y en su caso proponer las modificaciones que los mejoren. 2. Revisar y adecuar los nuevos libros de texto gratuitos de Español, dando prioridad a los de 1ro. y 2do grados y proponer las transformaciones y mejorías pertinentes en los materiales de estudio. Esta línea de acción se inició en el ciclo escolar 1996-1997 y continuará realizándose escalonadamente hasta cubrir todos los grados 3. Producir los materiales de actualización y orientación didáctica para los maestros de la educación primaria. Libros para el maestro y ficheros de actividades didácticas de Español. Materiales y cursos de actualización. 4. Participar en la elaboración de materiales y de proyectos de enseñanza destinados a adultos analfabetos y de alfabetización precaria 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las metas establecidas en torno a la revisión y adecuación de los programas de estudio del Español Primaria, (1ro. al 6to. Grado) se concluyeron al 100 % en 1999. 2. Al mes de marzo del 2000 el área reportó que se había concluido el libro de 4to. grado y que se encontraba en ajustes finales previo a su distribución por la CONALITEG a todas las entidades. En el mes de abril se dió inicio a la elaboración del libro de 5to. grado. de Español Primaria. 3. Se revisaron y adecuaron los programas de estudio del Español Primaria (1ro. a 6to. grado), cumpliéndose las metas establecidas al 100% en 1999. <p>Asimismo se concluyó la elaboración de los ficheros de actividades didácticas Español para primaria durante 1999. La distribución de los materiales educativos fue llevada a cabo por la CONALITEG.</p> <p>Respecto a los libros para el maestro de Español, también se concluyó el de 4to. grado y fue distribuido por la CONALITEG. Asimismo en el mes de abril del 2000 se inició la elaboración del libro para el maestro de 5to. gr</p>	OS
			<ol style="list-style-type: none"> 5. Proponer nuevos mecanismos para la evaluación del aprovechamiento escolar en el aprendizaje del Español. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Se realizó evaluación del aprovechamiento escolar, con la cual se evaluó el efecto que estaba teniendo el programa, para lo cual se realizaron evaluaciones en algunas entidades sobre la eficiencia escolar del primer ciclo. Al primer semestre del 2000, ya se había aplicado la 3ra. Evaluación y se consideraba que con los resultados obtenidos se estaría en condiciones de saber como ingresan y terminan los niños de 1er. a 3er. grado de primaria. 	

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000
PROYECTOS DE MODERNIZACIÓN DE LA SEByN

	PROYECTO/SEByN	OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO Y/O ACCIÓN	COMPROMISOS ESTABLECIDOS	AVANCES Y RESULTADOS OBTENIDOS	ÁREA RESPONSABLE
ACCIÓN 5. Programas de atención ciudadana	Normatividad para la asignatura opcional en Educación Secundaria	Este proyecto surge con la finalidad de mejorar la atención a los responsables de la asignatura opcional y grupos técnicos de las entidades. Debido a que los responsables y grupos técnicos establecen comunicación con la Dirección Nacional de Educación Básica sólo cuando desean informar de cambios en sus programas o no saben qué hacer para obtener autorización para el uso de textos y materiales de apoyo para la asignatura opcional.	Programar llamadas telefónicas a las entidades por lo menos tres veces en el año. Realizar visitas a los estados para observar directamente la aplicación y desarrollo de los programas dictaminados. Determinar el mes de marzo como fecha límite para la recepción de programas que se pretendan instrumentar en el próximo ciclo escolar. En caso de que se reciba un número mayor a cinco programas, se acordará con los responsables el tiempo que requiera para emitir el dictamen. Actualizar vía telefónica, el directorio de responsables de la asignatura opcional en cada una de las entidades	1. Se llevó a cabo una bitácora para el registro de llamadas efectuadas a cada entidad federativa. Durante el primer trimestre del año 2000, se registraron 20, para el 2o. Trimestre 30, durante el tercero y cuarto trimestre sumaron 45, dando un total general de 95 llamadas. 2. En el año 2000 se llevaron a cabo 10 visitas a 10 entidades federativas, para supervisar la aplicación y desarrollo de los programas dictaminados. El resto de las entidades, tuvieron atención vía medios electrónicos. 3. Se hizo el comunicado oficial, para informar con oportunidad a las 31 entidades, sobre la fecha límite de recepción de propuestas de programas de asignatura opcional. 4. Para el año 2000, no fue superior a cinco programas las propuestas e	DGN
ACCIÓN 5. Programas de atención ciudadana	Mejoramiento en la claridad y en la confiabilidad del proceso de autorización de estudios de la licenciatura para profesores de educación básica.	Este proyecto surge con la finalidad de responder más rápidamente a las solicitudes de dictamen de estudios de licenciatura que se presentan en la DGN. Debido a que las autoridades educativas o los propios directivos de las Escuelas Normales, se presentan o comunican a la DGN sólo cuando desean informar de cambios en sus programas o no saben qué hacer para obtener autorización de estudios de licenciatura.	A partir de la entrega del instructivo de apoyo, se programarán llamadas telefónicas a las autoridades educativas con el fin de conocer si han recibido el instructivo y que tan útil les ha parecido. Más adelante, se programarán otras llamadas con el objetivo de conocer cómo han ido avanzando con su integración de expedientes. Poner a disposición de los usuarios los números y clave de teléfono, fax y correo electrónico de la DGN para que comuniquen sus quejas, denuncias, sugerencias y comentarios. Este listado será presentado en la parte final del instructivo de apoyo antes mencionado.	1. Se elaboró el instructivo para orientar al personal directivo y técnico de las escuelas normales del país, sobre el proceso para el dictamen de estudios de licenciaturas. 2. Se informó a las 31 entidades federativas sobre los medios disponibles para atención a dudas, comentarios, y sugerencias en el proceso en comento.	DGN
ACCIÓN 5. Programas de atención ciudadana	Normatividad para la autorización de programas de postgrado	Este proyecto tiene la finalidad de incorporar el uso de medios de comunicación alternos para agilizar procesos de programas de posgrado. Debido a que vía telefónica en la DGN se informa de manera continua sobre el avance de los trámites. Vía fax se remiten y reciben un número considerable de opiniones y comentarios en relación con los trámites en proceso.	Incorporar el sistema de telecomunicación - correo electrónico- que permita agilizar el envío de propuestas de programas, para efectos de revisión. Incrementar las sesiones de trabajo personalizado DGN-Entidades- que permita agilizar el envío de propuestas de programas, para efectos de revisión. Continuar con el uso de teléfono y fax para establecer la comunicación en relación con los trámites en proceso.	1. Se pusieron a disposición el correo electrónico, para agilizar el envío y su revisión a los programas de posgrado. 2. Se elaboró un Programa de Sesiones y se informó a los responsables de los programas de posgrado en los estados, para su atención personalizada. 3. Se continuó apoyando en asesorías, a través del teléfono y fax.	DGN
ACCIÓN 5. Programas de atención ciudadana	Registro de la matrícula por semestre	La finalidad de este proyecto es agilizar el proceso de actualización a la base de datos de la matrícula en una etapa posterior por medio del correo electrónico, aprovechando los recursos de infraestructura que se tienen en las escuelas normales.	Diseñar una nueva base de datos con las características requeridas del nuevo formato. Planear la coordinación con las autoridades educativas estatales para que por medio del responsable del plantel y un apoyo técnico de informática se proporcione la información para la actualización a la base de datos.	1. Se diseñó una base de datos, a partir de la redefinición del formato, con los requerimientos, para el registro de la matrícula por semestre de los alumnos de las escuelas normales del país. 2. Se determinaron responsables para actualizar de manera permanente la información sobre matrícula escolar.	DGN

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000
PROYECTOS DE MODERNIZACIÓN DE LA SEByN

	PROYECTO/SEByN	OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO Y/O ACCIÓN	COMPROMISOS ESTABLECIDOS	AVANCES Y RESULTADOS OBTENIDOS	ÁREA RESPONSABLE
ACCIÓN 5. Programas de atención ciudadana	Instalación de un sistema de captación de la opinión de los usuarios	Debido a que en la DGN se considera que el personal no ha contado con mecanismos de expresión alterna para hacer llegar sus peticiones, por lo que muchas veces solicita los servicios sin el conocimiento previo para reunirse y ajustarse a los requisitos establecidos, lo que provoca ciertos desajustes en tiempo, demora y respuestas poco favorables. Se crea este proyecto con la finalidad de impulsar el uso del buzón como elemento de comunicación adicional a otros medios a través del cual se establezcan nexos con los usuarios internos de la DGN para atender peticiones y mejorar la atención.	Diseñar un buzón, con las medidas adecuadas, de fácil acceso a las notas, su ubicación estratégica y colocación. Recopilar las notas al finalizar cada semana, a fin de proceder a su lectura y canalización área correspondiente de la Coordinación Administrativa. Efectuar análisis correspondiente a los comentarios y sugerencias susceptibles de mejora, determinando alternativas y poniéndolas a consideración. Diseñar propuestas concretas de mejoramiento de los servicios ofrecidos por el área de la Coordinación Administrativa, y estos serán los nuevos proyectos de modernización para esta área.	1. Se colocó un buzón para atender la voz del usuario, con el fin de mejorar los servicios que ofrece la Coordinación Administrativa al personal que labora dentro de la Dirección General. Se ubicó en un lugar estratégico, de tal forma que sea accesible al personal. 2. En el transcurso del año 2000, se recibieron un total de 63 papeletas, que correspondieron a 34 quejas, 12 comentarios y 22 sugerencias, los cuales fueron turnados a las áreas correspondientes de la Coordinación Administrativa para su atención. 3. El área de Planeación de la Dirección General, dió seguimiento a las propuestas de mejora incorporadas.	DGN
ACCIÓN 5. Programas de atención ciudadana	Normatividad para la ministración y comprobación de viáticos y pasajes	Debido a que la relación que se establece en la DGN con el personal usuario del servicio, se realiza de manera improvisada (cuando existe comisión), lo que ocasiona el deterioro del proceso generado, presiones de tiempo para la ministración de recursos. Surge este proyecto con la finalidad de implementar mecanismos de atención personalizada de atención al usuario en horarios previamente establecidos.	Diseñar un proceso de atención directa a los usuarios por cada una de las áreas, a través de visitas calendarizadas. Invitar a a hacer uso de consultas y tramite vía telefónica.	1.No se logró llevar a cabo un programa de visitas calendarizadas, debido a que las comisiones se otorgan con una anticipación de uno a tres días. La comprobación de gastos, por concepto de viáticos y pasajes también se ven obstruidos, por la misma situación.	DGN
ACCIÓN 5. Programas de atención ciudadana	Difusión de los servicios proporcionados por Recursos Humanos	Este proyecto tiene la finalidad impulsar la difusión de los cinco servicios ofrecidos por recursos humanos, a través del uso de diversos medios de comunicación que agilicen el proceso de respuesta.	Incorporar el uso del teléfono de manera más usual. Incorporar el uso del fax y del correo electrónico para la petición y rapidez en los servicios a solicitar.	1.Se elaboró un trítico informativo, para informar al personal de DGN, sobre los servicios que ofrece el Departamento de Recursos Humanos, con la descripción de la documentación necesaria a presentar, los tiempos para efectuarlos y los números de teléfonos y fax para recibir llamadas y documentos.	DGN
ACCIÓN 5. Programas de atención ciudadana	Sistema Automatizado de inscripción a los Cursos Nacionales de Actualización.	Este programa tiene el objetivo de proporcionar en el nivel nacional los servicios de actualización y capacitación con el uso óptimo de los medios disponibles a través de la incorporación de elementos tecnológicos en los procesos de los servicios, en beneficio de los usuarios.	Análisis y diseño del proceso de registro académico del Sistema de Inscripción a los Cursos Nacionales de Actualización, descripción del proyecto. Desarrollar las fases que se diseñen Llevar a cabo la prueba piloto Instalar el sistema Llevar a cabo la capacitación para la operación de los usuarios del Sistema y comprobar la operación del mismo sistema.	A junio del 2000 el área reportó únicamente un 25% de avance.	CGACMS
ACCIÓN 5. Programas de atención ciudadana	Módulo Automatizado de Solicitud a Exámen de Acreditación de los Cursos Nacionales de Actualización.	Este programa tiene el objetivo de proporcionar en el nivel nacional los servicios de actualización y capacitación con el uso óptimo de los medios disponibles a través de la incorporación de elementos tecnológicos en los procesos de los servicios, en beneficio de los usuarios.	Análisis y diseño del Módulo Automatizado de Solicitud de Examen de Acreditación de los Cursos Nacionales de Actualización, descripción del proyecto. Desarrollar las fases que se diseñen Llevar a cabo la prueba piloto Instalar el sistema Llevar a cabo la capacitación para la operación de los usuarios del Sistema y comprobar la operación del mismo sistema.	A junio del 2000 el área reportó únicamente un 25% de avance	CGACMS

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000
PROYECTOS DE MODERNIZACIÓN DE LA SEByN

	PROYECTO/SEByN	OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO Y/O ACCIÓN	COMPROMISOS ESTABLECIDOS	AVANCES Y RESULTADOS OBTENIDOS	ÁREA RESPONSABLE
ACCIÓN 5. Programas de atención ciudadana	Módulo Automatizado de Gestión de Bibliotecas	Este programa tiene la finalidad de controlar los acervos y prestar de manera óptima los servicios que las bibliotecas de los Centros de Maestros tienen establecidos, aprovechando los medios automatizados disponibles y adecuados, en beneficio de los usuarios.	Análisis y diseño de los procesos de gestión de las bibliotecas de los Centros de Maestros. Desarrollar las fases diseñadas del proyecto. Llevar a cabo la prueba piloto Instalar el sistema Capacitar para la operación a los usuarios del sistema y comprobar la operación del Módulo automatizado de gestión de bibliotecas.	A junio del 2000 el área reportó únicamente un 25% de avance.	CGACMS
ACCIÓN 5. Programas de atención ciudadana	Aúlas de capacitación a distancia	Este proyecto tiene como finalidad controlar los acervos y prestar de manera óptima los servicios que las bibliotecas de los Centros de Maestros tienen establecidos, aprovechando los medios automatizados disponibles y adecuados, en beneficio de los usuarios.	Análisis y diseño de los servicios y recursos que integran al aula de capacitación a distancia. Desarrollar las fases diseñadas del proyecto Llevar a cabo la prueba piloto Instalar el sistema Capacitar para la operación de los usuarios del sistema y comprobar la operación del Módulo automatizado.	A junio del 2000 el área reportó un avance en la etapa de planeación de un 25% y en la de ejecución un 15%.	CGACMS
ACCIÓN 5. Programas de atención ciudadana	Sistema Integral de Directorios	Como parte de las actividades que se llevan a cabo en la oficina del Subsecretario, está el envío de comunicados a los funcionarios responsables del sector educativo en las diferentes entidades, (Secretarios, Representantes, Responsables, etc...) La integración del directorio de dichos funcionarios, (cargo y domicilio) se realizaba de forma manual, lo cual implicaba un serio problema al momento de registrarse un cambio, debido a que las actualizaciones se hacían en cada uno de los directorios distribuidos entre el personal que hacía uso de éste, por lo que la información se encontraba constantemente desactualizada Como parte de la solución a dicho problema se planteo la creación de un sistema automatizado, permitiendo así registrar las modificaciones al momento de presentarse un cambio en el directorio, con el objeto de mantener la información uniforme y oportuna para el personal que lo requiera.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar los estudios necesarios para el establecimiento de normas y estándares que faciliten la aplicación de la tecnología de la información en el área correspondiente. Elaborar y definir la metodología correspondiente para la creación del sistema de información en cada una de sus etapas. Desarrollo de la programación, de manera lógica y estructurada. Desarrollo de pruebas de funcionalidad del sistema. Implantación del sistema 	A julio de 2000 el área reportó que el ciclo de vida de este proyecto se encontraba en la última etapa de funcionalidad, sin embargo las tareas de mantenimiento del software se continuarían realizando. Así mismo menciona el inicio de la planeación correspondiente para un nuevo sistema que permitiría rediseñar las funciones del SIDI bajo la plataforma de Data warehouse. La meta anual para el 200 contemplada fue 1 actualización del sistema con un avance logrado del 100%.	OS
ACCIÓN 5. Programas de atención ciudadana	Sistema de Información y Seguimiento Programático- Presupuestal	El propósito del sistema es concentrar la información de todas las unidades responsables de la Subsecretaría, para contar con una visión general del avance de los procesos. El sistema permite concentrar e identificar datos relevantes sobre el avance en el ejercicio del presupuesto, por proyectos, capítulos y conceptos, con el propósito de que de ser necesario se tomen decisiones en el ajuste de objetivos y metas.	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un Sistema de Información que permita el aprovechamiento óptimo de la información generada en los procesos de la planeación, programación y control presupuestal, relacionados con la realización de las actividades sustantivas y adjetivas encomendadas a la Subsecretaría y unidades responsables. Estructurar un programa específico con base en los recursos del software mas adecuado. Dar seguimiento del avance de las metas programadas y los presupuestos ejercidos del subsector. Garantizar la confidencialidad y manejo seguro de la información que se concentre en el Sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> Al mes de julio de 2000 el área reportó que debido a las modificaciones en el proceso del ejercicio programático-presupuestal, el SISEPP sufrió cambios conforme a la propuesta original, siendo los principales avances los siguientes: 1. Para el desarrollo del sistema se utilizaron los recursos del software disponibles. 2. A partir del tratamiento de los datos capturados, se diseñaron diversos tipos de informes (trimestrales), para facilitar el análisis de la información. Al mes de julio se cuenta con información, sobre el estado del ejercicio presupuestal de las Unidades adscritas a la Subsecretaría y se genera un reporte trimestral de cada una de las unidades administrativas adscritas a la Subsecretaría. Adicionalmente se obtiene un informe global sobre los presupuestos ejercidos reportados por las Unidades Responsables adscritas a la Subsecretaría. <p>Este proyecto estableció como metas anuales para el 2000 elaborar: a) 24 informes trimestrales (4 por cada U.R.) y b) 4 informes globales</p>	OS

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000
PROYECTOS DE MODERNIZACIÓN DE LA SEByN

	PROYECTO/SEByN	OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO Y/O ACCIÓN	COMPROMISOS ESTABLECIDOS	AVANCES Y RESULTADOS OBTENIDOS	ÁREA RESPONSABLE
ACCIÓN 5. Programas de atención ciudadana	INTRASEByN	Como parte de los trabajos de modernización en la oficina del Subsecretario está la creación de una intranet, la cual pretende soportar la carga de procesos administrativos y académicos de 21 usuarios, en una primera etapa. Debido a que muchos de estos procesos se realizan de forma manual o semiautomática debido a que no existe una plataforma en donde converja toda la información para distribuirla o manipularla. De este modo se pretende establecer un mecanismo que permita administrar de manera oportuna los recursos informáticos para la obtención de información oportuna, colaborando así en forma eficaz en la toma de decisiones. Es decir, con la Intranet se pretende automatizar y simplificar la forma en que la oficina del Subsecretario maneja, comparte, distribuye, protege y almacena todos los procesos vitales ahora contenidos en documentos electrónicos. Aspecto importante es la facilidad y flexibilidad con que se navegará y manipulará la información desde la Intranet.	<ul style="list-style-type: none"> Promover el aprovechamiento de la informática entre los usuarios de la Oficina del Subsecretario Impulsar el desarrollo e integración de actividades conjuntas, a través del intercambio de información Realizar una adecuada planeación informática en el marco de los programas y proyectos prioritarios de la Oficina del Subsecretario Establecer las políticas y estándares que se requieran respecto a la publicación de información 	A julio de 2000 el área reportó que con la creación y puesta en marcha de este proyecto "INTRASEBYN" en el área de la oficina del C. Subsecretario, se logró establecer un vínculo de comunicación e intercambio de información entre los usuarios, al compartir recursos informáticos bajo una misma plataforma tecnológica, obteniendo así acceso a las consulta de bases de datos, procesos de información compartidos, boletines informativos, páginas de información general etc. (ubicado en la dirección: http://168.255.104.183/intranet2000)	OS
ACCIÓN 5. Programas de atención ciudadana	Sistema de Correspondencia de la Secretaría Particular	Una de las actividades con mayor carga de trabajo que se realiza en la Secretaría Particular, es el registro, distribución y seguimiento de la correspondencia que llega a la oficina del Subsecretario, dicha actividad se venía desarrollando de manera manual en cada uno de los procesos que tenía que seguir hasta llegar a su destino final. El seguimiento para cada uno de los documentos era laborioso, ocasionando algunas veces pérdida de información. Como respuesta a la problemática planteada anteriormente se optó por la creación de un sistema de información que permita llevar el seguimiento y control de cada una de las etapas por las que atraviesa la correspondencia.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar los estudios necesarios para la creación del sistema. Elaborar y definir la metodología correspondiente para la creación del sistema de información en cada una de sus etapas. Desarrollo de la programación, de manera lógica y estructurada. Desarrollo de pruebas de funcionalidad del sistema. Implantación del sistema 	A julio de 2000, el área reportó contar ya un Sistema de Correspondencia, para lo cual llevaba a cabo tareas técnicas correspondientes al ciclo de vida del sistema así como realizar el mantenimiento del software. Asimismo informó que se logró el objetivo de una mejora constante en los procesos y adecuación de las necesidades específicas de los usuarios. Por otra parte, también se logró mejorar el acceso a través de la red una vez que el sistema se instaló en un equipo con mayor capacidad de respuesta y se realizaron actividades para la adecuación del sistema en otras áreas de la Subsecretaría. Las metas anuales en el 2000 fueron: a) una actualización del sistema b) 4 diferentes tipos de reportes de la información capturada, alcanzándose un 100% de avances en ambos casos.	OS
ACCIÓN 5. Programas de atención ciudadana	Sistema Integral del Centro de Documentación Especializada	En la oficina del C. Subsecretario se concentran documentos especializados, principalmente referentes a las características e información estadística del sistema educativo nacional y de otros países, además de publicaciones periódicas con información educativa diversa de la UNESCO, OCD, OEA, OIA, entre otros. El registro y control del acervo documental y bibliográfico se venía realizando de manera manual, con la utilización de algunos formatos y procedimientos. Asimismo no se contaba con directivas uniformes para su organización y resguardo lo que se reflejaba en la dificultad para encontrar la información buscada y en la pérdida de algunos documentos. Para corregir estos problemas se decidió crear un Centro de Documentación Especializada que contará con: <ul style="list-style-type: none"> Un sistema de catalogación bibliográfico para organizar los acervos y permita su rápida ubicación en los anaqueles. Un sistema de información para el registro, organización, control y resguardo de los acervos. Un espacio físico cerrado para el resgu 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño y desarrollo del sistema de catalogación bibliográfica. Elaborar y definir la metodología para la recopilación de información, análisis y creación del sistema de catalogación. Organización de los acervos. Realizar los estudios necesarios para el diseño del sistema de información Estudiar y seleccionar el software adecuado para la automatización del Sistema. Desarrollo de la programación, de manera lógica y estructurada Implantación del Sistema 	Se realizó el diseño y dió inicio el desarrollo del sistema de catalogación bibliográfica. Se elaboró y definió la metodología para la recopilación de información, análisis y creación del sistema de catalogación. Se comenzó la organización y acomodo de los acervos en los anaqueles destinados para el Centro. Sin embargo este proyecto fue dado de baja en 1999 por darse inicio a la instalación de un Centro de Maestros en la Oficina del C. Subsecretario.	OS
ACCIÓN 5. Programas de atención ciudadana	Programa de atención ciudadana	En la DGEI registran este proyecto bajo la consideración de que los instrumentos de comunicación con los que cuenta esta Dirección, no so utilizados en forma adecuada puesto que falta capacitación al personal de esta institución para llevar a cabo las tareas adecuadamente. El objetivo de este proyecto es propiciar el uso de los instrumentos de comunicación con los que cuenta la DGEI, para conocer la opinión de sus usuarios y poder establecer acciones de mejora y calidad de atención.	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de formatos para recabar la opinión de los usuarios de los servicios. Ampliar la cobertura en los instrumentos utilizados en esta Dirección General. Capacitar al personal para el uso de estos instrumentos. Seguimiento y evaluación de la capacitación 		DGEI

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000
PROYECTOS DE MODERNIZACIÓN DE LA SEByN

	PROYECTO/SEByN	OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO Y/O ACCIÓN	COMPROMISOS ESTABLECIDOS	AVANCES Y RESULTADOS OBTENIDOS	ÁREA RESPONSABLE
ACCIÓN 6. Registro electrónico sistemático de quejas y denuncias	Registro electrónico sistemático de quejas y denuncias	<p>En atención a esta acción se registraron un total de 7 proyectos con la denominación que se menciona, asimismo se registraron 7 proyectos de la DGN con tareas y actividades específicas relacionadas principalmente con el registro electrónico y sistemática de quejas y denuncias del personal de las áreas.</p> <p>En estos proyectos el objetivo principal es el establecer los mecanismos de registro electrónico y análisis de recomendaciones, inconformidades, quejas y denuncias, esto es, llevar un registro de las quejas y/o sugerencias que se reciban de los servicios por parte de sus usuarios, así como de las acciones que llevan a cabo para resolverlas.</p>	<p>Definir y operar un Sistema que considere:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Información básica como: tipo de queja, trámite o servicio, denunciado, quejoso y unidad. 2. Respuesta institucional al usuario 3. Información estadística sobre quejas y denuncias 4. Análisis de la información y retroalimentación al área responsable para la solución. 	<p>En las 7 áreas reportaron los siguientes resultados:</p> <p>Instalación de buzones Procesos de seguimiento y sistematización de quejas Instalación de teléfonos Páginas de internet y otros. Empleo de teléfonos, fax, televisión correo y comunicación escrita.</p> <p>Una de las tareas derivadas fue la revisión semanal de los buzones para dar seguimiento a cada una de las quejas y sugerencias recabadas de los buzones.</p>	OS, UT, DGIE, DGMME; DGN, DGEI, CGACMS
ACCIÓN 7. Mecanismo de participación social	ACCIÓN QUE NO APLICÓ EN NINGÚN ÁREA	<p>Esta acción está orientada a la identificación de mecanismos con transferencia directa de recursos a la población. Diseño de mecanismos de participación social, convocatorias y determinación de responsabilidades que se acuerden con la población. Al respecto en el sector educativo, la Ley General de Educación, destina un capítulo sobre participación social y establece que habrá un Consejo Nacional de Participación Social y Escuelas de Participación Social, de reciente integración en cumplimiento a lo establecido se publicaron las bases y lineamientos.</p> <p>En la SEByN esta acción es NO APLICABLE debido a que las actividades que desarrolla no implican transferencia de recursos o desarrollo de proyectos que permitan la incorporación del sector social en el desarrollo o mejora de las actividades.</p>	ACCIÓN QUE NO APLICÓ EN NINGÚN ÁREA		NINGUNA
ACCIÓN 8. Presupuestar productos	ACCIÓN QUE NO APLICÓ EN NINGÚN ÁREA	<p>En esta acción se considera la identificación de productos de la dependencia o entidad que sean factibles de presupuestar, para la obtención de recursos, elaboración de propuestas de presupuestación, prestación y negociación de las mismas con la SHCP. Esto es para dependencias que obtienen ingresos por productos señalados en la Ley de Ingresos de la Federación.</p> <p>La acción descrita NO ES APLICABLE a la SEByN ya que sus función NO ES LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS que sean factibles de presupuestar y ninguno de los servicios proporcionados por la SEByN está orientado a la generación interna o externa de recursos.</p>	ACCIÓN QUE NO APLICÓ EN NINGÚN ÁREA		NINGUNA

SUBPROGRAMA 2. DESCENTRALIZACIÓN Y/O DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA

La ejecución de este subprograma se desarrolló bajo la convicción de lo importante que es reconsiderar **“no sólo el tamaño y el costo de las estructuras administrativas, sino la relación que guardan las áreas de regulación y control con las que operan”**¹⁸, por lo que el gobierno federal impulsó a la **descentralización de funciones y recursos** hacia los gobiernos estatales y municipales, así como a la **descentralización administrativa** al interior de la propia Administración Pública Federal. Asimismo, profundizó en la desconcentración de funciones de órganos administrativos con facultades de decisión en materias y ámbitos territoriales específicos.

Este subprograma aludió al fortalecimiento del federalismo; a la simplificación de trámites para el ejercicio presupuestario; al fortalecimiento de la autonomía de gestión de organismos desconcentrados y de las entidades coordinadas; a la delegación de funciones operativas al interior de las dependencias y entidades.

Objetivos:

“Fortalecer el Pacto Federal a través de la descentralización de funciones y la desconcentración de facultades, a efecto de promover el desarrollo regional y la descentralización económica, mejorar los servicios públicos, abatir los costos y acercar las decisiones al lugar donde se requieran, todo ello para servir mejor a la población”

Dotar a las instituciones públicas de la flexibilidad necesaria para amoldarse con oportunidad a las nuevas realidades, así como par que respondan a objetivos y funciones claramente definidos, así como promover su racionalización permanente con el de reducir gastos excesivos en el mantenimiento del aparato burocrático”¹⁹

¹⁸ Ibidem, p. 47.

¹⁹ Loc. Cit.

En el cumplimiento de estos objetivos y acorde a las grandes líneas de acción que se establecieron a nivel federal y en el sector educativo en la SEByN reportaron lo siguientes compromisos y logros alcanzados:

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000
PROYECTOS DE MODERNIZACIÓN DE LA SEByN

	PROYECTO/SEByN	OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO Y/O ACCIÓN	COMPROMISOS ESTABLECIDOS	AVANCES Y RESULTADOS OBTENIDOS	ÁREA RESPONSABLE
SUBPROGRAMA 2: DESCENTRALIZACIÓN Y/O DESCONCENTRACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA					
ACCIÓN 9. Federalización	ACCIÓN QUE NO APLICÓ EN NINGÚN ÁREA	Esta acción propone el análisis de la estructura, de las funciones, recursos y acciones a transferirse a los estados y/o municipios, es decir, deslindar las responsabilidades correspondientes a cada estado o municipio, identificando los cambios normativos, presupuestales, fechas y responsabilidades que sean transferidos al interior de la república. Esta Subsecretaría NO TIENE FUNCIONES, NI RECURSOS O ACCIONES A TRANSFERIRSE A NINGUNA ENTIDAD FEDERATIVA. hay varias acciones que se trabajan en coordinación con las autoridades educativas para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el programa sectorial.	ACCIÓN QUE NO APLICÓ EN NINGÚN ÁREA		NINGUNA
ACCIÓN 10. Evaluación de delegaciones y unidades regionales	ACCIÓN QUE NO APLICÓ EN NINGÚN ÁREA	Esta acción identifica las funciones y operaciones de delegaciones y unidades regionales, la identificación de funciones de los gobiernos estatales relacionadas con atribuciones federales, análisis de frecuencia y complementación de funciones federales y estatales. Esta Subsecretaría NO TIENE DUPLICIDAD DE FUNCIONES O ESTRUCTURAS CON NINGÚN GOBIERNO ESTATAL, ya que las funciones que se realizan son de aplicación de nivel nacional y NO SE CUENTA CON DELEGACIONES O UNIDADES REGIONALES para desempeñar el servicio.	ACCIÓN QUE NO APLICÓ EN NINGÚN ÁREA		NINGUNA
ACCIÓN 11. Delegación de facultades a los niveles técnico-operativos de la dependencia o entidad	Delegación de facultades a los niveles técnico-operativos de la dependencia o entidad	En atención a esta acción se registraron un total de 3 proyectos con la denominación que se menciona, teniendo como principal finalidad la identificación y evaluación de facultades que deban delegarse a las áreas administrativas y técnicas y operativas para el mejor funcionamiento de la institución.	1. Análisis del funcionamiento operativo de la dependencia o entidad. 2. identificación de facultades susceptibles de ser delegadas, a partir de la revisión de manuales de organización y procedimientos. 3. Formulación de proyectos para la delegación de facultades	La UT. Reportó la realización de cursos de capacitación y actualización diseñados por esta unidad lo cuales se operaron conjuntamente con los servicios de Telesecundaria en las entidades federativas. La DGEI llevó a cabo la delegación de funciones de acuerdo a los instrumentos de evaluación que aplicó. Asimismo informó que del análisis efectuado se determinó que no se debería delegar facultades a niveles técnico-operativos.	UT, DGEI, DGMME, DGN

SUBPROGRAMA 3. MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

“La ejecución de este subprograma se desarrolló bajo la convicción de que **“el control presupuestario vigente, debe complementarse con una evaluación integral que mida los resultados de la gestión pública”**²⁰, con una orientación efectiva y en beneficio de la población objetivo, cuidando que realmente se diera una vinculación con las demandas y necesidades de la población.

Este subprograma aludió a considerar en la evaluación los factores de pertinencia y calidad de los servicios. Asimismo instó a la creación de indicadores de desempeño y al fortalecimiento de los órganos internos de control.

Objetivos:

“Fortalecer los mecanismos de mención de cuentas que permitan a los administradores públicos mayor flexibilidad en la operación y garanticen los principios de probidad, honestidad y transparencia en el uso de los recursos públicos.

Lograr que la población confíe en que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficiencia y eficacia, que existan mecanismos idóneos para prevenir y detectar acciones de corrupción, y que las eventuales infracciones por parte de los servidores públicos sean sancionadas adecuada y oportunamente”²¹

En el cumplimiento de estos objetivos y acorde a las grandes líneas de acción que se establecieron a nivel federal y en el sector educativo en la SEByN reportaron los siguientes compromisos y logros alcanzados:

²⁰ Ibidem, p. 52.

²¹ Loc. Cit.

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000
PROYECTOS DE MODERNIZACIÓN DE LA SEByN

	PROYECTO/SEByN	OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO Y/O ACCIÓN	COMPROMISOS ESTABLECIDOS	AVANCES Y RESULTADOS OBTENIDOS	ÁREA RESPONSABLE
SUBPROGRAMA 3: MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO					
ACCIÓN 12. Medición del desempeño	Medición del desempeño	En atención a esta acción se registraron un total de 7 proyectos con la denominación que se menciona, por parte de 7 áreas de la SEByN. Esta acción gira sobre el interés de establecer un Sistema Integral de Seguimiento del cumplimiento de metas de las acciones comprometidas en el PROMAP . A partir de esta acción se desprenden varias tareas de evaluación para todas las demás acciones de acuerdo a las técnicas y metodología establecida por la SECODAM. Esta acción pasa a ser de suma importancia ya que se respalda en la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, a fin de tener bien claro la misión, visión, objetivos e indicadores estratégicos, metas, se realiza un diagnóstico de fuerzas y debilidades, amenazas y oportunidades que les permitan a las áreas encontrar aspectos a mejorar o áreas de oportunidad que se expresen a través de proyectos estratégicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis o formulación, en su caso, de los objetivos y políticas estratégicas del sector, así como de la misión y proyectos de la dependencia o entidad. 2. Definir indicadores estratégicos, de gestión, de proyectos y de servicio para las distintas unidades administrativas de la SEByN. 3. Presentar los indicadores de desempeño, a acuerdo con la SHCP y la SECODAM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las 7 áreas analizaron y reformularon su misión, visión, objetivos estratégicos e indicadores. 2. El avance logrado en cuanto a la definición de indicadores es bastante complicado reportarlo, debido a la gran variedad de los mismos. 3. Los indicadores determinados fueron reportados en su momento por las áreas a la SECODAM. <p>Se realizaron talleres de Planeación Estratégica con personal de SECODAM y el titular de la CIDAP.</p>	OS, UT, DGIE, DGMME; DGN, DGEI, CGACMS
ACCIÓN 12. Medición del desempeño	Desarrollo Técnico de Instrumentos de evaluación para la Educación básica.	<p>La SEP en respuesta a la propuesta de contar con un sistema de estímulos para los profesores de Educación Básica estableció el Programa de Carrera Magisterial; que es un sistema de promoción horizontal en el que los docentes participan de forma voluntaria e individual y tienen la posibilidad de promoverse si cubren con los requisitos y se evalúan conforme a lo indicado en los lineamientos normativos.</p> <p>Dentro de los lineamientos normativos para llevar a cabo la acreditación, se establece la realización de acciones de evaluación que den cuenta del nivel de preparación profesional, aprovechamiento escolar y el grado de actualización de los maestros participantes. La evaluación de los factores Preparación Profesional y Aprovechamiento Escolar, requiere del diseño y aplicación de procedimientos y exámenes objetivos a nivel nacional.</p> <p>En razón de ello, la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, instituyó el Proyecto denominado Desarrollo Técnico de Instrumentos de Evaluación para la Educación Básica, que tiene</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emisión de procedimientos y dictámenes técnicos de los exámenes de acreditación •2. Dictamen de los cursos estatales con valor a Carrera Magisterial 3. Investigación de campo 4. Difusión 	<p>A julio de 2000 el área reportó los siguientes resultados:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Análisis y reestructuración de los Lineamientos Generales y por Vertiente (3 documentos) y de los 99 Temarios para la evaluación del Factor de Preparación Profesional de Carrera Magisterial, del periodo de evaluación correspondiente al ciclo 1999-2000 b) Análisis, dictaminación y en su caso, reelaboración de los 93 exámenes para la evaluación del Factor de Preparación Profesional de Carrera Magisterial, para ser aplicados durante el periodo de evaluación correspondiente al ciclo escolar 1999-2000. Se revisaron alrededor de 6,500 reactivos. c) Análisis de los 93 exámenes para la evaluación del Factor Preparación Profesional de Carrera Magisterial, aplicados durante el periodo de evaluación correspondiente al ciclo escolar 1999-2000. En proceso d) Análisis, dictaminación y en su caso, reelaboración de las 75 formas de examen para la evaluación del Factor de Aprovechamiento Escolar (para alumnos de primaria y secundaria dentro de Carrera Magisterial) 	OS

SUBPROGRAMA 4. DIGNIFICACIÓN, PROFESIONALIZACIÓN Y ÉTICA DEL SERVIDOR PÚBLICO.

La ejecución de este subprograma se desarrolló bajo la convicción de la importancia de **“impulsar una cultura de servicio que tenga como principio la superación y el reconocimiento del individuo,** a partir de la cual el servidor público encuentre que su capacidad, honestidad, dedicación y eficiencia es la forma de alcanzar su propia realización”²²

Este subprograma aludió a la aplicación de mejores sistemas de selección; a la actualización de conocimientos y habilidades; al establecimiento del Sistema Integral de Desarrollo de Recursos Humanos; al fortalecimiento de los valores cívicos y éticos en el servicio público así como a la efectividad de la función de investigación y fincamiento de responsabilidades.

Objetivos:

“Contar con un servicio profesional de carrera en la Administración Pública que garantice la adecuada selección desarrollo y retiro digno para los servidores públicos.....

Impulsar en el servidor público una nueva cultura que favorezca los valores éticos de honestidad, eficiencia y dignidad en la prestación del servicio público”²³

En el cumplimiento de estos objetivos y acorde a las grandes líneas de acción que se establecieron a nivel federal y en el sector educativo en la SEByN reportaron lo siguientes compromisos y logros alcanzados:

I

²² Ibidem, p. 55

²³ Ibidem, p. 56

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000
PROYECTOS DE MODERNIZACIÓN DE LA SEByN

	PROYECTO/SEByN	OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO Y/O ACCIÓN	COMPROMISOS ESTABLECIDOS	AVANCES Y RESULTADOS OBTENIDOS	ÁREA RESPONSABLE
SUBPROGRAMA 4: DIGNIFICACIÓN, PROFESIONALIZACIÓN Y ÉTICA DEL SERVIDOR PÚBLICO.					
ACCIÓN 13. Clima laboral	Clima laboral	En atención a esta acción se registraron un total de 6 proyectos con la denominación que se menciona, por parte de las Coordinaciones Administrativas en la mayoría de los casos de cada unidad administrativa. En estos proyectos la finalidad principal es establecer las necesidades y expectativas en el ámbito sociolaboral de los servidores públicos.	Diagnóstico de la situación actual de cada unidad administrativa.- Análisis de puntos débiles y oportunidades de mejora Definición de políticas y criterios para fomentar el desarrollo individual, el trabajo en equipo y la identificación institucional.	Se emitieron tres metodologías para desarrollar proyectos de clima laboral y las 6 áreas reportaron sus respectivos proyectos. Uno de los análisis aplicados fue de FODAS (Fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas). En la DGEI reportó que de acuerdo al diagnóstico de clima laboral se implementó el mejoramiento de funciones y consientización por parte de todo el personal de esa unidad. La CGAMS reportó un avance del 25%.	OS, DGIE, DGMME; DGN, DGEI, CGACMS
ACCIÓN 14. Sistemas de selección	Sistema de selección	En atención a esta acción se registraron un total de 5 proyectos con la denominación que se menciona, por parte de las Coordinaciones Administrativas en la mayoría de los casos de cada unidad administrativa. En estos proyectos la finalidad es identificar las funciones específicas de cada puesto para la elaboración de perfiles de las áreas que componen cada unidad administrativa.	elaboración de perfiles generales sobre áreas funcionales de cada unidad administrativa. Determinar políticas y sistemas para la selección de personal a contratar. Diseñar mecanismos de difusión de las políticas y sistemas determinados.	La realización de las tareas de selección las llevaron a cabo la Coordinaciones Administrativas de cada área, con la finalidad de establecer procesos de mejora.	OS, DGIE, DGMME, DGEI, CGACMS
ACCIÓN 15. Actualización de conocimientos y habilidades	Actualización de conocimientos y habilidades	En atención a esta acción se registraron un total de 5 proyectos con la denominación que se menciona, en la mayoría de los casos por parte de la Coordinación Administrativa de cada unidad administrativa. la finalidad principal es optimizar el aprovechamiento de los cursos de capacitación que ofrece la SEP y SEByN, de acuerdo a las necesidades de capacitación del personal para coadyuvar al desarrollo de sus habilidades y su formación. Así como aplicar los lineamientos en materia de actualización de conocimientos y habilidades, emitidos por la Dirección General de Personal.	Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de habilidades administrativas, técnicas, operativas y de cultura de calidad. Elaborar programas de capacitación con base en las necesidades identificadas, que consideren los elementos necesarios para su realización. Determinar metas e indicadores anuales Analizar y diseñar un Sistema Integral de formación y capacitación de la SEByN.	Se establecieron aulas de capacitación en materia de calidad en las 5 unidades administrativas. Se establecieron cursos obligatorios identificados como Vertiente Institucional para el personal: Inducción a la SEP, Calidad en el Servicio, Trabajo en equipo.	OS, DGIE, DGMME, DGEI, CGACMS
ACCIÓN 16. Sistema de reconocimientos	Sistema de reconocimientos	En atención a esta acción se registraron un total de 4 proyectos con la denominación que se menciona, por parte de las Coordinaciones Administrativas de cada unidad administrativa. En estos proyectos la finalidad principal es evaluar el desempeño de los servidores públicos de apoyo y asistencia a la educación, mediante el establecimiento de metas cuantitativas y la ponderación de habilidades administrativas, lo cual conllevará al logro de los objetivos de la Direcciones Generales de la SEByN.	Analizar los indicadores de desempeño y su vinculación con la participación laboral del servidor público. Definir políticas y criterios para el reconocimiento del desempeño, en acuerdo con la SHCP y la SECODAM. Diseñar un sistema institucional para el otorgamiento de estímulos y promociones vinculados al desempeño y la productividad del servidor público. Determinar los mecanismos operativos para la aplicación del sistema.	En 4 unidades administrativas se reportaron proyectos para el otorgamiento de estímulos vinculados al desempeño y productividad del servidor público.	OS, DGIE, DGMME, DGEI.
ACCIÓN 17. Sistema integral de administración de recursos humanos	Sistema integral de administración de recursos humanos	En atención a esta acción se registraron un total de 3 proyectos con la denominación que se menciona. En estos proyectos la finalidad principal es eficientar la administración de los Recursos Humanos.	Analizar la problemática normativa y de operación de los procesos: reclutamiento, selección, compensación y capacitación. Formular y elaborar propuestas para eficientar la operación de procesos Elaborar diagramas de flujo. Detectar puntos destacables de la normatividad referente a la administración de los Recursos Humanos Divulgar requisitos par la consecución del servicio.	Participaron 3 áreas sobre el SIAPSE, a pesar de que el desarrollo de este sistema es competencia de la SHCP y de la SECODAM. La DGEI tuvo la observación de pedir la baja de esta acción a la CIDAP, debido a que no se llevaron a cabo acciones de mejora, originado que la evaluación se mantuviera igual desde el 1er. semestre de 1999 hasta julio del 2000.	OS, DGMME, DGEI

Con el propósito de medir y evaluar las actividades desarrolladas para dar cumplimiento al PROMAP, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo diseñó los formatos: REAR 01. Síntesis de avances y resultados; REAR 02. Información de proyectos y procesos sustantivos; REAR 03. Información específica por acción, los cuales fueron consultados para la elaboración de los cuadros 4. 12

4.2.2.6 LA EVALUACIÓN DE AVANCES Y RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS DE MODERNIZACIÓN DE LA SEByN.

Como se menciona en el subíndice 4.1.1 en el caso del sector educativo la responsabilidad para el desarrollo e implantación del PROMAP 1995-2000, recayó en el Comité Interno para el Mejoramiento Administrativo de los Servicios que brinda la SEP con el apoyo de la Unidad de Contraloría Interna.

El CIMAS para dar seguimiento y reportar la evaluación de los principales avances en materia de modernización de la SEP en torno al PROMAP, los organizó en cuatro subsectores: Educación, Ciencia y Tecnología, Cultura, Educación Física y Deportes.

Del sector central de la SEP fueron atendidas y evaluadas en un inicio un total de 49 unidades administrativas, sin embargo al final del 2000 únicamente se evaluaron **44 áreas** de las cuales corresponden a la SEByN: **5 unidades administrativas:** Dirección General de Investigación Educativa (DGIE), Dirección General de Materiales y Métodos Educativa (DGMME), Dirección General de Normatividad (DGN), Dirección General de Educación Indígena (DGEI), Coordinación General de Actualización y Capacitación para Maestros en Servicio (CGACMS) y **2 Coordinaciones:** Coordinación General de Educación Telesecundaria, Coordinación Sectorial de la Unidad de Publicaciones Educativas.

PROMAP 1995-2000	
No.	Usuarios-Unidades del sector central
8	Áreas del secretario
13	Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal
8	Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica
4	Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica ⁷
5	Subsecretaría de Planeación y Coordinación
6	Subsecretaría de Educación Básica y Normal
5	Oficialía Mayor
49	T o t a l

Fuente: CIMAS. Reporte de los Avances del PROMAP en las Unidades administrativas del Sector Central de la SEP. (Junio, 2000)

CUADRO 4.13 PROMAP 1995-2000. ÁREAS EVALUADAS DEL SECTOR CENTRAL.

La elaboración y registro de los diversos Programas de Modernización de las de las áreas adscritas a la SEByN se llevó a cabo durante 1998-1999, como se muestra en el siguiente cuadro:

REPORTE DE LOS AVANCES DEL PROMAP EN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS
ADSCRITAS A LA SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL

UNIDAD ADMINISTRATIVA	PROGRAMA MODERNI-ZACION			OBSERVACIONES
	REGISTRADO	NO REGISTRADO	No PRESENTADO	
SUBSECRETARIA DE EDUCACION BASICA Y NORMAL				
OFICINA DEL SUBSECRETARIO				Programa registrado: oficio 0328/99 del 09 de marzo de 1999
UNIDAD DE TELESECUNDARIA				Programa registrado oficio 1353 17-08-98
COORDINACION SECTORIAL DE LA UNIDAD DE PUBLICACIONES				Oficio 0329/99 del 11 de marzo de 1999
DIRECCION GENERAL DE NORMATIVIDAD				Programa registrado: oficio 1021/98 del 30 de junio de 1998.
DIRECCION GENERAL DE MATERIALES Y METODOS EDUCATIVOS				Programa registrado: oficio 1840/98 del 19 de noviembre de 1998
DIRECCION GENERAL DE INVESTIGACION EDUCATIVA				
DIRECCION GENERAL DE EDUCACION INDÍGENA				Programa registrado oficio 1061/99 del 21 de junio de 1999
UNIDAD DE NORMATIVIDAD Y DESARROLLO PARA LA ACTUALIZACION, CAPACITACION Y SUPERACION PROFESIONAL				
SUBTOTAL	6	1	1	

FUENTE: CIMAS. Reporte de los Avances del PROMAP en las Unidades administrativas del Sector Central de a SEP. (Junio, 2000)

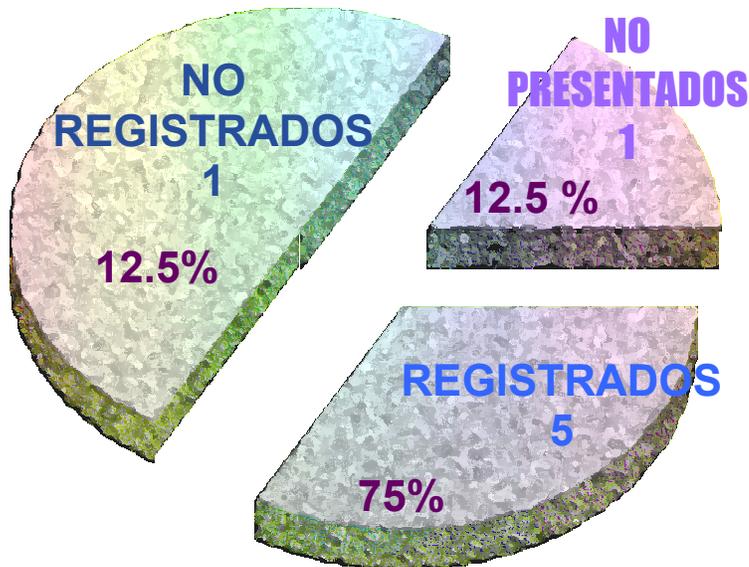
CUADRO 4.14 REPORTE DE VANCES DEL PROMAP/SEByN.

El CIMAS aplicando los diversos instrumentos diseñados durante la misma ejecución del PROMAP 1995-2000 en la SEP, realizó el seguimiento y evaluación en cada una de las áreas administrativas, reportando en cuanto a la SEByN lo que se muestra en el siguiente cuadro:

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000																	
PRINCIPALES AVANCES EN MATERIA DE MODERNIZACIÓN DE LA SEP Y LA SEByN.																	
AVANCES Y RESULTADOS																	
SUBPROGRAMA 1 : PARTICIPACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA																	
ACCIÓN 1. . Desregulación	LA SEByN NO PARTICIPÓ																
ACCIÓN 2. Difusión y agilización de autorizaciones, permisos, concesiones y licencias	<p>En la SEP se dio un incremento de los proyectos de mejora de procedimientos. De las 44 áreas que se evaluaron se reportaron 17 proyectos en 8 unidades administrativas, los cuales al 2000 se encontraban en las siguientes fases. 4 en ejecución, 2 en medición y 2 en mejora continua. De estos proyectos corresponde a una de las áreas de la SEByN, como sigue:</p> <p>Dictaminación y Autorización de Libros de Texto para niveles de primaria y secundaria. (DGMME)</p>																
ACCIÓN 3. Definir estándares	<p>De las 44 áreas que fueron evaluadas reportaron proyectos para la definición de estándares.</p> <p>Servicios:</p> <table> <tr> <td>Identificados:</td> <td>2,380</td> </tr> <tr> <td>Estandarizados</td> <td>1,731</td> </tr> <tr> <td>Revisados</td> <td>1,505</td> </tr> <tr> <td>Mejorados</td> <td>999</td> </tr> </table> <p>De estos servicios corresponden a las corresponden a las áreas de la SEByN:</p> <p>Servicios:</p> <table> <tr> <td>Identificados:</td> <td>279</td> </tr> <tr> <td>Estandarizados</td> <td>72</td> </tr> <tr> <td>Revisados</td> <td>147</td> </tr> <tr> <td>Mejorados</td> <td>33</td> </tr> </table> <p>Al revisar el desglose detallado de estos resultados, destaca que tanto la Dirección de Normatividad y la Dirección de Investigación Educativa, no reportaron avances al respecto. Ver CUADRO 4.10</p>	Identificados:	2,380	Estandarizados	1,731	Revisados	1,505	Mejorados	999	Identificados:	279	Estandarizados	72	Revisados	147	Mejorados	33
Identificados:	2,380																
Estandarizados	1,731																
Revisados	1,505																
Mejorados	999																
Identificados:	279																
Estandarizados	72																
Revisados	147																
Mejorados	33																
ACCIÓN 4. Difusión de servicios	<p>De las 44 áreas reportaron proyectos identificándose un total de 1,170 servicios a publicar. Encontrándose 10 áreas en etapa de ejecución; 13 áreas en etapa de medición y 21 áreas en etapa de mejora continua; utilizando cartelones, trípticos, revistas, periódicos, radio, televisión, oficios, internet, sistema Telsep, exposiciones, entre otros.</p> <p>De estos resultados corresponden a las áreas de la SEByN un total de 59 servicios.</p>																
ACCIÓN 5. Programas de atención ciudadana	<p>En esta acción las áreas reportaron una gran diversidad de proyectos, por lo que el CIMAS se vió ante la necesidad hacer una selección y estandarizar la denominación de los proyectos tomando en cuenta sus características. Los resultados globales al respecto fueron:</p> <p>De las 44 áreas que se evaluaron, se reportaron 54 proyectos de atención ciudadana en 41 unidades administrativas del sector central, las cuales se encuentran en las siguientes fases: 2 áreas la primera con diagnóstico y la segunda con un proyecto en planeación; 9 áreas con 9 proyectos en etapa de ejecución; 14 áreas con 26 proyectos en etapa de medición y 16 áreas con 18 proyectos en mejora continua. Los proyectos a desarrollar fueron:</p> <p>1 En reingeniería. 14 Sistemas de Captación de Opinión de Usuarios 12 En mejoras en espacios físicos 1 Diversificación de puntos de atención 9 En utilización de otros medios de comunicación (teléfono, fax, internet, etc.) 17 Otros tipos de proyectos de mejora en el servicio. Ejemplos: Centro de Información legislativa, Lector óptico, catálogo de servicios, etc.</p> <p>De estos 54 proyectos corresponde a las áreas de la SEByN.</p> <p>2. Sistemas de captación de opinión de usuarios (DGMME y DGN) 1 En mejoras en espacios físicos. (DGIE) 2 En utilización de otros medios de comunicación (DGMME y CGACMS)</p>																
ACCIÓN 6. Registro electrónico sistemático de quejas y denuncias	<p>El CIMAS reportó que en 42 áreas del sector central, encontrándose para julio de 2000 en las siguientes fases: 8 áreas en planeación, 10 áreas en etapa de ejecución, 10 áreas en etapa de medición y 14 en mejora continua. Los proyectos a desarrollar:</p> <p>31 Instalación de buzones. 15 Procesos de seguimiento y sistematización de quejas. 2 Realización de encuestas 1 Instalación de módulo 2 Instalación de teléfonos.</p>																

	3 Página de internet 5 Otros (Cartero explorador, carpetas, buzón express etc.)
ACCIÓN 7. Mecanismo de participación social	LA SEByN NO PARTICIPÓ
ACCIÓN 8. Presupuestar productos	ESTA ACCION FUE DE NO APLICABILIDAD EN LA SEP.
SUBPROGRAMA 2: DESCENTRALIZACIÓN Y/O DESCONCENTRACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA	
ACCIÓN 9. Federalización	En 10 áreas reportaron proyectos. LA SEByN NO PARTICIPÓ
ACCIÓN 10. Evaluación de delegaciones y unidades regionales	En 6 unidades administrativas se reportaron 7 proyectos. LA SEByN NO PARTICIPÓ.
ACCIÓN 11. Delegación de facultades a los niveles técnico-operativos de la dependencia o entidad	En 29 unidades administrativas se reportaron 30 proyectos. De los cuáles 4 proyectos corresponden a las áreas de la SEByN como sigue: Elaboración de Manuales de Organización y Procedimientos. (DGMME) Agilizar los procesos de atención a usuarios. (DGN) Procedimientos que impacten en el proceso de modernización (DGEI) Sistema de Atención al Usuario (UPE)
SUBPROGRAMA 3: MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	
ACCIÓN 12. Medición del desempeño	Las 44 áreas reportaron proyectos para analizar o formular su misión, visión, objetivos estratégicos e indicadores estratégicos.
SUBPROGRAMA 4: DIGNIFICACIÓN, PROFESIONALIZACIÓN Y ÉTICA DEL SERVIDOR PÚBLICO.	
ACCIÓN 13. Clima laboral	Al emitirse 3 metodologías para desarrollar proyectos de clima laboral. En 44 áreas se reportaron proyectos.
ACCIÓN 14. Sistemas de selección	De las 44 áreas que se evaluaron, se reportaron proyectos en 40 áreas del sector central. Pasaron por el proceso del sistema de selección 941 personas.
ACCIÓN 15. Actualización de conocimientos y habilidades	De las 44 áreas evaluadas, se reportaron proyectos. El CIMAS reportó que se establecieron aulas de capacitación en materia de calidad en las unidades administrativas: Impartición de 3,480 cursos en calidad, actualización técnica y administrativa e informática. Se capacitaron a 59,816 personas.
ACCIÓN 16. Sistema de reconocimientos	En 25 unidades administrativas se reportaron 25 proyectos para el otorgamiento de estímulos vinculados al desempeño y productividad del servidor público.
ACCIÓN 17. Sistema integral de administración de recursos humanos	De las 44 áreas que se evaluaron en 15 unidades presentaron proyectos sobre el SIAPSEP, aún cuando el desarrollo de este sistema es competencia de a SHCP y de la SECODAM.
FUENTE: CIMAS. Informe de la Prosecretaría Técnica de la CIDAP. REAR 01 Síntesis de avances y resultados. junio - julio, 2000, de cada una de las unidades administrativas. Informe sobre estándares de calidad de los servicios. agosto, 2000.	
CUADRO 4.15 PROMAP 1995-2000. PRINCIPALES AVANCES EN MATERIA DE MODERNIZACIÓN DE LA SEP Y LA SEByN.	

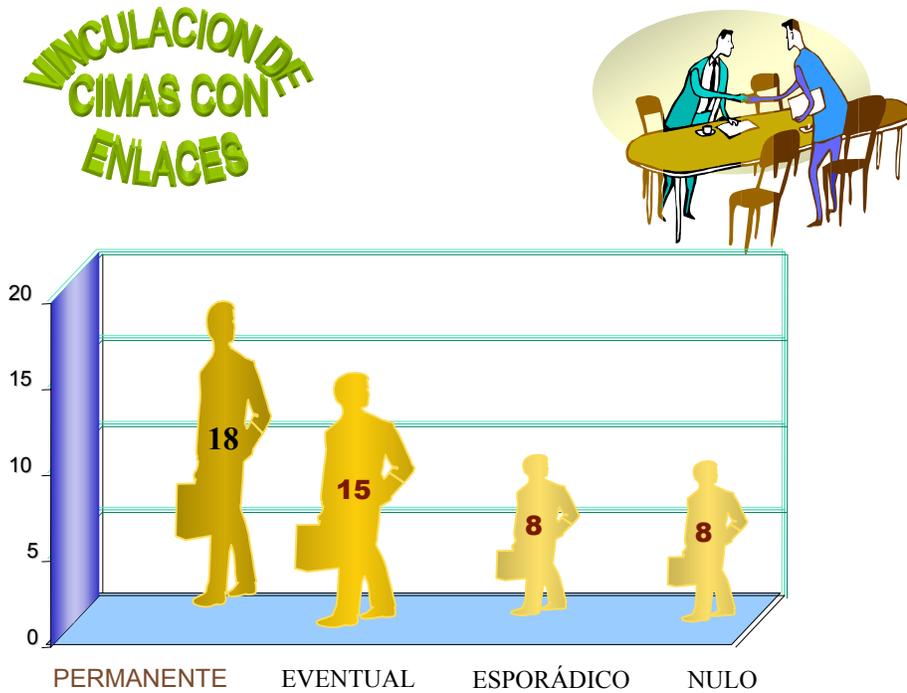
PROGRAMAS DE MODERNIZACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL



ESQUEMA 4.6 PROGRAMAS DE MODERNIZACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL...

En el cumplimiento de las funciones encomendadas en torno al PROMAP 1995-2000 el CIMAS para atender al sector central, se constituyó como grupo estratégico y coordinó una serie de actividades con grupos de enlace de las unidades administrativas, los cuales representaron al grupo operativo, encargado del proceso de integración de los programas de modernización de sus respectivas unidades. Este Comité para dar seguimiento y evaluar el nivel de comunicación utilizó una de las técnicas de escalas de distancia y estableció las siguientes variables: Permanente; eventual; esporádico; nulo

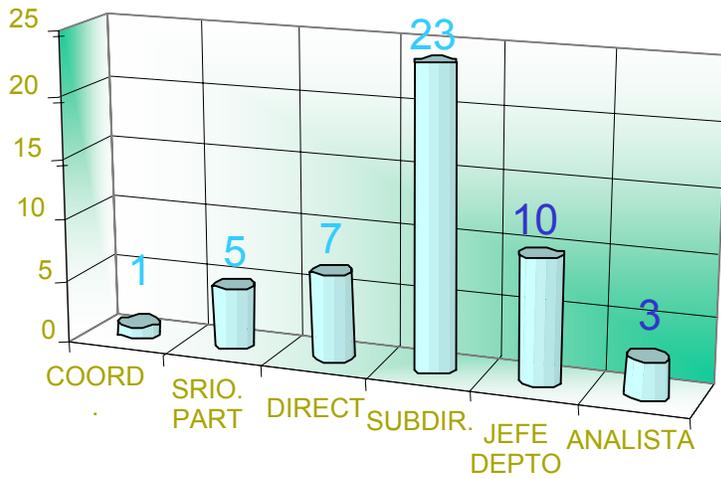
A nivel global en el sector central se obtuvieron los resultados que se visualizan en el siguiente esquema:



ESQUEMA 4.7 VINCULACIÓN DE CIMAS CON ENLACES

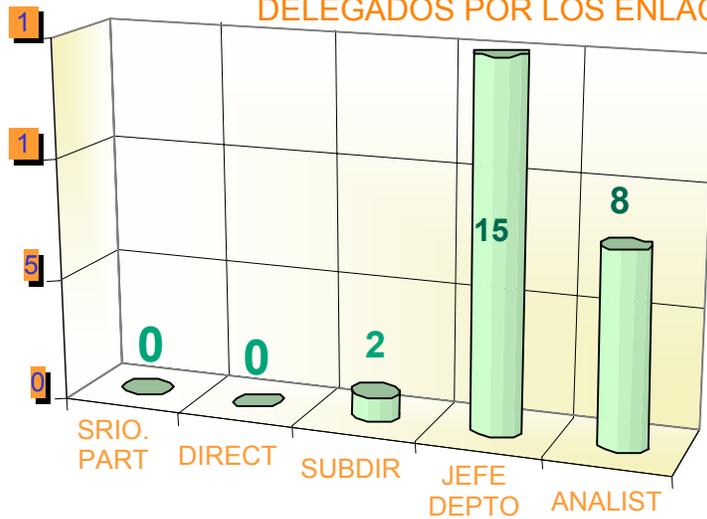
Como puede apreciarse podríamos decir que se logró una buena comunicación por los resultados que presentaron, sin embargo al seguir revisando otros reportes se encontró que los enlaces de las áreas delegaron funciones a otros servidores públicos, quedando 24 áreas sin delegación y **25 áreas con delegación**, de estas últimas la responsabilidad recayó en su mayoría en jefes de departamento como se muestra en los siguientes esquemas:

NIVEL JERARQUICO DE LOS ENLACES



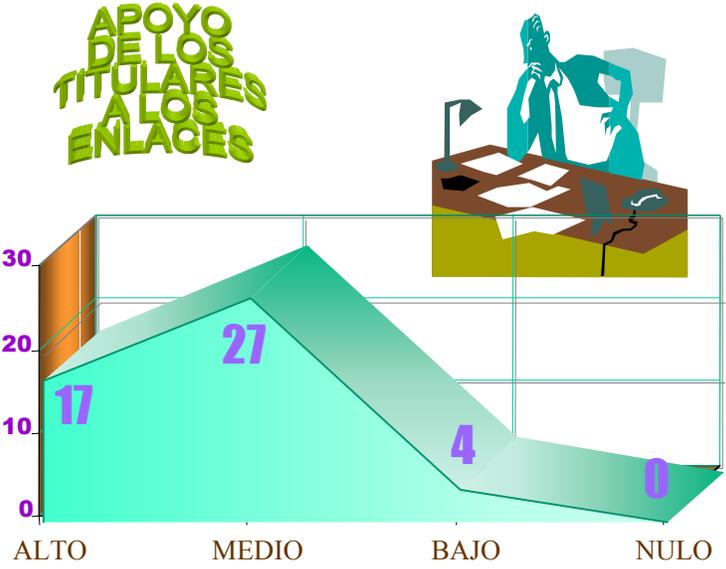
ESQUEMA 4.8 NIVEL JERÁRQUICO DE LOS ENLACES.

NIVEL JERARQUICO DE LOS DELEGADOS POR LOS ENLACES



ESQUEMA 4.9 NIVEL JERÁRQUICO DE LOS DELEGADOS POR LOS ENLACES.

Por otra parte el apoyo brindado a los enlaces por parte de los titulares de cada área en la mayoría de los casos este únicamente se concretó en firmar los reportes y avances que se tenían que enviar para atender los requerimientos en torno al PROMAP.



ESQUEMA 4.10 APOYO DE LOS TITULARES A LOS ENLACES

CONSULTAR ANEXO 3 (p. 1)

CONSULTAR

ANEXO

3

(p.

2)

CONSULTAR ANEXO 4

4.2.2.7 CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE MODERNIZACIÓN DE LA SEByN EN EL MARCO DEL PROMAP 1995-2000

Después de la revisión y análisis de los trabajos realizados por parte de la SEByN en el marco del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, así como lo concerniente al CIMAS instancia coordinadora por parte de la SEP, se desprenden diversos puntos a considerar en materia de evaluación de programas y proyectos de educación básica.

1. La implantación del PROMAP en la SEByN permitió identificar y difundir los principales servicios que prestan las unidades administrativas que la conforman estableciéndose una mayor comunicación entre las mismas áreas y sus usuarios tanto internos como externos, sin embargo falta aún mucho trabajo para lograr establecer a estos servicios sus atributos y estándares y aún más realmente lograr el cumplimiento de los mismos con la exigencia que fácilmente en ocasiones lo plasman las mismas áreas.

2. La sensibilización orientada a los servidores públicos respecto a la concepción auténtica de servicio a la comunidad y la responsabilidad que comparten durante la realización de los diversos procesos tanto a nivel macro como micro dentro de la Administración Pública pasó a ser únicamente un proceso sexenal, y por lo tanto temporal que al no darle continuidad actualmente se pierden los logros alcanzados en su momento.

3. Las diversas tareas realizadas en torno al PROMAP 1995-2000 en la SEByN fueron orientadas a beneficiarios como maestros y alumnos de primaria y secundaria, padres de familia, autoridades educativas estatales, directores escolares, profesionales e investigadores de la educación, empleados de la misma Subsecretaría y a la ciudadanía en general, sin embargo de estos grupos que se mencionan los que fueron partícipes de la simplificación, agilización, y de la difusión y transparencia de trámites y procedimientos administrativos en su

mayoría fueron empleados de la misma Subsecretaría, por lo que se respondió con oportunidad y suficiencia a la demanda de los servicios internos.

4. La participación de la sociedad en la definición, desarrollo y evaluación de la gestión pública quedó reducida a grupos específicos minoritarios y respecto a lograr una medición sistemática y directa de los servicios aún falta mucho por trabajar por parte de las autoridades federales así como por parte de los responsables de cada unidad administrativa.

5. Por otra parte los reportes de avances y resultados para dependencias y entidades de la APF, (REAR 02 INFORMACIÓN DE PROYECTOS Y PROCESOS SUSTANTIVOS) presentados por las áreas en su momento, efectivamente exponen los avances de sus proyectos sustantivos registrados en el Programa Operativo Anual, sin embargo, en la mayoría de los casos no quedó clara la vinculación de los mismos con los proyectos que conformaban el respectivo Programa de Modernización de cada unidad administrativa. Ejemplo, cuadro 4.18 Reporte de evaluación de avances y resultados para dependencias y entidades de la APF. Rear 2. Información de proyectos y procesos sustantivos (pag. 196).

6. La presentación y el registro de los programas de Modernización de las diferentes Direcciones adscritas a la Subsecretaría, se realizó con una discontinuidad de hasta un año o más de diferencia, siendo inaudito que en el año 2000 cuando estaba por concluir el PROMAP dos áreas aún estaban en proceso de elaboración de su Programa de Modernización para que estos fueran registrados de manera formal.

7. La gran flexibilidad respecto a los tiempos otorgados para la presentación y registro de los Programas de Modernización conduce a no contar con elementos para poder evaluar. En este punto, destaca el Programa de Modernización de la Dirección General de Investigación Educativa al cual le tuvieron ciertas

consideraciones debido a que esta área está catalogada como netamente de “investigación”, sin embargo se consideró que si bien es cierto que no cuenta con servicios externos, si era posible plasmar los internos. Con fecha 14 de diciembre de 1999, esta Dirección estaba comunicando a la Auditora General de la Unidad de Contraloría Interna de la SEP, que haría el replanteamiento de las metas propuestas, las estrategias y que revisaría de nueva cuenta, las acciones que deberían aplicar a propósito de la ejecución del PROMAP. No. 310-99/1412)

8. Se considera que la discontinuidad en la elaboración y registro de los Programas de Modernización de la SEByN, y que incluso que en algunos casos ni siquiera se registraron formalmente, fue en gran medida por la falta de claridad por parte de la SECODAM y el CIMAS en cuanto a lo que estaban pidiendo en atención al PROMAP 1995-2000. Ya que al revisar las diversas guías metodológicas que se elaboraron durante la implantación del programa, es claro que en un inicio le dieron gran importancia a la identificación de servicios prioritarios y determinación de sus respectivos atributos y estándares, así como el diseño de indicadores, ya que se pretendían realizar una mejora continua gradual, sin embargo y a partir de 1999 se da un giro radical orientando las actividades hacia la denominada reingeniería. Por otra parte hay indefinición en las mismas guías metodológicas ya que fueron sufriendo modificaciones tanto de forma como de contenido en algunos casos, generando la realización de una gran cantidad de tareas que finalmente no lograban concretizarse.

9. En el archivo histórico del Comité Interno para el mejoramiento administrativo de los servicios que brinda la SEP, desde 1996 a 1999, hay evidencias de que se mantuvo una constante comunicación y envío de información respecto al contenido, líneas de acción y metodología para la implantación del PROMAP con todas unidades administrativas que conforman la SEByN.

CONSULTAR

ANEXO

5.

(p.1

de

4)

CONSULTAR ANEXO 5 (p. 2 de 4)

CONSULTAR

ANEXO

5(p.

3

de

4)

CONSULTAR ANEXO 5 (p. 4 de 4)

4.3 LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS EDUCATIVOS EN LA SEByN Y LA NUEVA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA.

En el marco del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, se señaló: “La SHCP continuará el estudio y revisión del sistema presupuestario con el fin de proponer antes de que finalice 1996, la transición a prácticas presupuestarias que alienten la efectividad, eficiencia y economía en la prestación de los servicios y programas públicos, así como el equilibrio entre el control global del presupuesto y la flexibilidad que requieren los administradores encargados de ejercerlos, para incrementar su capacidad de respuesta y el logro de objetivos institucionales que tienen asignados, por lo que la SHCP presenta en 1997 su propuesta para el inicio a la reforma presupuestaria, iniciándose formalmente con la elaboración del presupuesto 1998, la cual se basa fundamentalmente en dos innovaciones

1. Un replanteamiento integral de la estructura programática a través de la Nueva Estructura Programática (NEP).
2. La introducción de indicadores estratégicos para evaluar y monitorear los programas, así como a las principales actividades gubernamentales.

La reforma presupuestaria surgió como una necesidad, ya que las categorías y elementos que conformaban la estructura programática vigente no facilitaban el costeo de las políticas públicas, de los programas gubernamentales, ni de las actividades de dependencias y entidades, siendo el propósito de la NEP “fortalecer un sistema de planeación, programación y presupuesto ágil, transparente y útil que permita al Sector Público Federal elevar el valor agregado de los recursos fiscales, para la obtención de los resultados comprometidos ante la sociedad”.²⁴

²⁴ Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Planeación y Coordinación, Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto, Propuesta de la nueva estructura programática. NEP 1998, p.5.

Dentro de los objetivos de la NEP aparecen el orientar la programación y presupuestación hacia la obtención de resultados, así como crear administradores en las unidades responsables comprometidos en la obtención de resultados que contribuyan al logro de los propósitos de las políticas públicas. Para el logro de estos objetivos se da inició a un replanteamiento de las categorías y elementos programáticos que conforman la NEP.

La NEP se divide en categorías y elementos programáticos:

Las categorías sirven para clasificar el gasto de manera que se pueda identificar el “qué se va hacer” con los recursos públicos, en estas, se define el universo de la acción gubernamental. A estos agregados de gasto se les pueden asociar recursos presupuestarios, ya que todas las categorías programáticas son cuantificables en términos monetarios y los elementos contienen información cualitativa y/o física de lo que se busca lograr con dichos recursos.

Las categorías programáticas son: Función, subfunción, programa sectorial, programa especial actividad institucional, proyecto institucional y proyecto de inversión, bajo la siguiente conceptualización:

Función: corresponde al nivel de mayor agregación del destino de los recursos públicos (clasificación sectorial del gasto público).

Subfunción: corresponde a la desagregación más detallada de la función. Esta permita identificar de manera más específica la participación del sector público.

Programa Sectorial: son los programas que observan congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo (PND), cuya vigencia no excede el periodo constitucional de la gestión gubernamental. (Art. 22 de la Ley de Planeación).

Programa Especial: Este se refiere a un planteamiento específico para resolver un problema que se ha definido, para mejorar una situación que se ha identificado y/o prever un acontecimiento.

Actividad Institucional: Son el conjunto de operaciones que realizan las unidades responsables o ejecutoras de los recursos públicos, para dar cumplimiento a su misión. Esta categoría es la que conduce directamente a la producción de un bien o a la prestación de un servicio, para atender a un “cliente” o a un usuario plenamente identificado.

Proyecto Institucional: Es una propuesta específica de una o varias unidades ejecutoras de una misma dependencia, para mejorar un producto o la prestación de un servicio.

Proyecto de Inversión: Corresponde a todo aquello que emprende el sector público para incrementar sus activos fijos. Estos, se asocian directamente a la obra pública y deben precederse por una evaluación.

Los elementos programáticos son: Misión, propósito institucional, objetivo, indicadores estratégicos y metas, bajo la siguiente conceptualización:

Misión: es el encargo que da la sociedad a una dependencia entidad o unidad responsable, es la razón que justifica su existencia, le da sentido a la organización y describe su propósito fundamental. Es la razón de ser un ente administrativo (dependencia, entidad o unidad responsable)

Propósito institucional: Se refiere a la “Misión” de un programa especial, actividad institucional, proyecto institucional y/o proyecto de inversión.

Objetivo: Identifica la finalidad hacia la cual se dirigen los esfuerzos de una dependencia y/o entidad para contribuir al cumplimiento de la organización. Es una descripción cualitativa de lo que se pretende alcanzar y se definen para programas especiales y/o actividad institucional.

Indicadores estratégicos: Este será el **elemento que sirva para medir los resultados** de los programas especiales, actividades institucionales, proyectos institucionales y proyectos de inversión. Estos permitirán evaluar si están alcanzando los objetivos planteados. Medirán la eficiencia, la eficacia la calidad, la cobertura, el resultado, el impacto y el costo-efectividad de las tareas gubernamentales.

Es en 1998 cuando se da inicio a la Reforma presupuestaria, en el sector educativo, a través de la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto adscrita la Subsecretaría de Planeación y Coordinación.

Una de las aportaciones de la NEP fue precisamente la incorporación de los *indicadores estratégicos*, siendo estos a través de los cuales se definen los aspectos relevantes sobre los cuales se llevará a cabo la medición. Con la Nueva Estructura Programática se pretende contar con un instrumento que permita orientar la gestión gubernamental hacia los resultados, obteniendo beneficios en el marco de la evaluación, tales como:

1. Contar con una planeación estratégica
2. Evaluar a la gestión gubernamental a través de resultados
3. Medir los resultados de la gestión pública en diversas dimensiones
4. Sustituir las actuales unidades de medida por indicadores estratégicos
5. Enfocar las auditorías del gasto a los resultados.

4.4 LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE EDUCACIÓN A TRAVÉS DEL SISEVAL/SEP.

Como se menciona en el apartado anterior, en el contexto del cambio con la intencionalidad de mejorar los servicios que proporciona el sector educativo, se dieron modificaciones relativas a la estructura programática que se venía manejando, con la finalidad de que las dependencias y entidades ubicaran de manera más precisa el destino programático de los recursos. Con estas modificaciones se pretendió que los ejecutores del gasto contaran con una clave presupuestaria más estable, tratando de evitar la recurrencia a constantes adecuaciones presupuestarias para ejercer apropiadamente los recursos.

Por otra parte en la SEP a través de la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto (DGPPP) adscrita a la Subsecretaría de Planeación y Coordinación, respondiendo a las solicitudes de requerimientos de información programática-presupuestal de las distintas dependencias globalizadoras, esta ha tenido que darse a la tarea de integrar y generar reportes de las distintas unidades responsables que conforman el Sector. Por lo que la DGPPP cuenta con el **Sistema de Evaluación Programática (SISEVAL)**, el cual tiene por objeto apoyar a las unidades responsables en la captura, seguimiento y evaluación de los proyectos y procesos que son operados por cada una de ellas. El SISEVAL se sistematizó a partir de 1996 en MS-2 como tipo clíper y en 1998 se cambia al ambiente Windows, actualmente se maneja en la aplicación "Visual fox Pro".

Este sistema ha venido siendo objeto de diversos ajustes en cuanto a la clasificación de la estructura programática, siendo la periodicidad de los reportes desde trimestral hasta mensual en la entrega de metas y también permite poder consultar el avance del ejercicio del presupuesto.

Para la alimentación de este sistema la DGPPP y con la finalidad de orientar a los usuarios en la utilización del programa SISEVAL, cada año presenta una guía que los lleva paso a paso en la utilización del mencionado sistema.

Este programa es una herramienta de operación sencilla que permite realizar con rapidez las acciones de seguimiento del ejercicio programático-presupuestal en las unidades administrativas. Al mismo tiempo garantiza a) confiabilidad en los resultados obtenidos de los procesos realizados b) impresión fácil y rápida de cualquier apartado contenido en el programa. A continuación presento muestra de reportes que se generan en la DGPPP con este sistema.

CONSULTAR ANEXO 6 (p. 1 de 2)

CONSULTAR ANEXO 6 (p. 2 de 2)

CONCOLTAR ANEXO 7 (p. 1 de 2)

CONSULAR ANEXO 7 (p. 2 de 2)

4.5 LAS NECESIDADES DEL CAMBIO

Para lograr una evaluación de proyectos de forma integral, orientada a medir los resultados de la gestión pública, ésta debe considerar:

1. Factores como la **pertinencia, la calidad y la efectividad**, que de alguna manera garanticen la obtención de beneficios para la población objetivo y que atiendan demandas y necesidades de la población.

LA PERTINENCIA (Adecuación): Implica el diseño de estrategias evaluativas específicas, que por un lado, contribuyan al desarrollo de proyectos orientados a dotar a las regiones de las Entidades Federativas de servicios educativos de alto nivel de calidad y por otro, garanticen la ejecución de proyectos que atiendan necesidades propias de las regiones, lo cual permitirá realmente un ejercicio apropiado de los recursos.

LA CALIDAD: Que es un conjunto de cualidades o propiedades que caracterizan una cosa (calidad del producto) o a una persona. La calidad debe estar inmersa desde el diseño de estrategias, en los insumos, los procesos, durante la formación y capacitación a docentes y alumnos, entre las relaciones internas y externas de los actores participantes, etc., contribuyendo a un mejor aprovechamiento de los recursos.

LA EFECTIVIDAD: Bajo el entendido de que es aquello que produce un efecto y bajo la convicción de que este factor debe ser considerado, por un lado desde la perspectiva personal de todos los actores que participan en el desarrollo de algún proyecto y por otro desde una perspectiva organizacional. Se plantea que en los cursos, talleres, seminarios u otras modalidades que se desarrollan en las instituciones educativas, como parte de los procesos de capacitación y actualización, para desarrollar, mejorar y reforzar las capacidades directivas y operativas de los servidores públicos que participan en el desarrollo de los proyectos educativos, se visualice a la efectividad como elemento clave para la

obtención de resultados, el Dr. Stephen R. Covey denominado Sócrates Americano, quien ha sido considerado por la prestigiosa revista *Time* como uno de los veinticinco estadounidenses más influyentes de su país, y quien escribió los 7 hábitos de la gente altamente efectiva en 1989, maneja que la clave de la efectividad es "la relación entre la producción y la capacidad de producción"²⁵

2. Partiendo de que los (sujetos-objetos) programas y/o proyectos educativos son los medios a través de los cuales se concretizan las políticas públicas expresadas en los planes nacionales y en los programas sectoriales, en el diseño de la evaluación de los mismos, se deben tener respuestas claras a los siguientes cuestionamientos: ¿para qué evaluar?, ¿quién evalúa?, ¿qué evaluar?, ¿cuándo evaluar y en qué nivel? así como al ¿cómo y con qué evaluar?

²⁵ Crf. Vargas Trepau, Ricardo, Efectividad personal y organizacional e inteligencia emocional, http://www.nonopp.com/ar/Psicologia/00/inteli_emocional_corvey.html, p. 4, (18 junio, 2004)

CAPÍTULO 5. HACIA UNA PROPUESTA EVALUATIVA: “SISTEMA ÚNICO E INTEGRAL DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS EDUCATIVOS DE LA SEByN”.

5.1 EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE UN PROGRAMA Y/O PROYECTO EDUCATIVO ¿PARA QUÉ, QUIÉN, CÓMO, EN QUÉ NIVEL, CUÁNDO Y CON QUÉ?

Cómo se presentó en el capítulo anterior uno de los (sujeto-objetos) de evaluación considerados al decidir ¿qué evaluar? han sido los programas(s) y/o proyecto (s) educativos en México, derivados de las políticas públicas expresadas en los Planes Nacionales y en los Programas sectoriales de Educación. La evaluación de programas y proyectos ha sido contemplada desde la perspectiva de la Administración Pública, quién juega un papel primordial en el proceso de transformación que el Ejecutivo Federal impulsa, ya que es quien emite las normas legales que establecen los caminos (la direccionalidad) que guiarán la organización y funcionamiento general en este caso del sistema educativo.

Al pretender evaluar programas y proyectos educativos adquiere gran importancia **el qué se evalúa** lo cual depende del interés manifiesto de los que habrán de tomar las decisiones. Sin embargo como se presentó en el segundo capítulo de este trabajo en el diseño de la evaluación para cualquier programa y/o proyecto, siempre deben estar presentes los siguientes cuestionamientos:

¿Para qué evaluar?

¿Quién evalúa?

¿Cómo y en que nivel evaluar?

¿Qué evaluar?

¿Cuándo evaluar?

¿Con qué evaluar?

Asumiendo la reflexión de estos aspectos, y bajo la convicción de que el resultado de **una evaluación deberá acrecentar el conocimiento que se tiene**

sobre el proyecto, sobre el problema que dio origen a la existencia del mismo y sobre las modalidades adecuadas para la resolución de este problema, pasando a ser la evaluación una instancia de aprendizaje mas que de control. Tomando en cuenta al mismo tiempo que la propia evaluación debe someterse a una continua revisión a efecto de constatar su validez, revisando los parámetros y criterios de forma que siempre tenga vigencia.

A continuación, retomando la propia experiencia y considerando los aspectos conceptuales y metodológicos que plantean los expertos, se presenta una propuesta para la implantación de un proceso de evaluación de la gestión de los programas y/o proyectos de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal:

1. DISEÑO O PREPARACIÓN DEL PROCESO DE LA EVALUACIÓN.

1.1 ¿PARA QUE EVALUAR?

La finalidad de la evaluación deberá ser construir conocimiento para contribuir a un aprendizaje colectivo de los actores que forman parte del programa y/o proyecto y a la vez impulsar el cambio o la aplicación de medidas correctivas cumpliendo así con una función formativa,

1.2. ¿QUIÉN EVALUA?

La Secretaría de Educación Pública cuenta con una estructura organizativa, dentro de la cual la administración centralizada cuenta con 7 oficinas superiores que son la misma Secretaría; Subsecretaría de Planeación y Coordinación; Subsecretaría de Educación Básica y Normal; Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal; Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica; Subsecretaría de Educación e Investigaciones Tecnológicas y la Oficialía Mayor. La instancia en quien recae la responsabilidad de la

evaluación, es la Subsecretaría de Planeación y Coordinación, quien tiene la misión de “dirigir y coordinar las acciones relacionadas con el proceso integral de planeación de las actividades del sector educativo desde los puntos de vista programático-presupuestario, y de la evaluación de la política educativa y de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Coordinar el establecimiento y difusión de la normatividad para la acreditación, incorporación y revalidación de estudios a nivel nacional”. Esta Subsecretaría cuenta con una Dirección General de Evaluación (DGE), la cual tiene la misión de “Consolidar y aplicar permanentemente y sistemáticamente el sistema nacional de evaluación educativa que posibilite la interpretación de resultados y la aplicación de correctivos que garanticen la excelencia educativa”¹. Los trabajos realizados en torno a la evaluación, por esta DGE durante los últimos años han sido orientados principalmente hacia la realización de exámenes de ingreso a la educación normal en todo el país; realización de examen de diagnóstico para alumnos de nuevo ingreso a educación secundaria; al estudio integral de la evaluación preescolar, primaria y secundaria, el cual es aplicado en varias entidades federativas. A partir de 1995 y ante el replanteamiento del ¿qué, quién, cuándo y cómo evaluar? algunos de los principales aspectos contemplados a ser evaluados han sido:

En torno al maestro: el avanzar en el conocimiento de la preparación profesional del maestro de educación básica y su desempeño ante grupo, orientándose esfuerzos hacia la consolidación del Sistema de Evaluación del Programa Carrera Magisterial, que es un sistema de promoción horizontal en el que los docentes participan de forma voluntaria e individual y tienen la posibilidad de promoverse si cubren con los requisitos y se evalúan conforme a lo indicado en los lineamientos normativos. En torno al alumno: conocer el logro escolar de los alumnos en la educación primaria y secundaria, derivado de éste se decide **medir el logro escolar de los alumnos en la educación primaria y secundaria**. Este tipo de

¹ SEP Catálogos básicos de programación y organización del sector educación, ciencia y tecnología, cultura y deporte, 2000, México, p. 89.

evaluación va orientada principalmente a conocer resultados finales de la ejecución de varios proyectos y el impacto que puedan tener en las escuelas, por lo que se han realizado diversos programas de evaluación tanto a maestros como a los alumnos de educación básica.

Otra de las Direcciones adscritas a la SPyC, como ya se ha mencionado con antelación en este trabajo, es la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto, la cual tiene la misión de “normar y coordinar los procesos de planeación, programación y presupuestación del sector educativo e integrar la información generada mediante los instrumentos jurídicos, técnicos y administrativos previstos por la ley, a fin de que las unidades responsables ejecuten las acciones que permitan proporcionar los servicios educativos, así como el fomento a la ciencia y la tecnología, la difusión de la cultura y el desarrollo del deporte a quienes los demanden”.² Los trabajos realizados por esta Dirección a fin de avanzar en el cumplimiento de su misión han sido orientados a modernizar los sistemas de información y las metodologías e instrumentos del proceso integral de planeación. Por lo que es evidente que la SEP cuenta con la estructura suficiente para la realización de actividades relativas a la evaluación.

Sin embargo se considera que la mejor forma de fortalecer y mejorar estas actividades evaluativas, es que en cada Dirección General adscrita a las diversas Subsecretarías de la SEP, responsables del desarrollo de varios programas y/o proyectos, cuenten con un “Sistema Único e Integral de Evaluación de Proyectos Educativos”. A partir de este momento y para efectos de aterrizar esta propuesta me referiré a la Subsecretaría de Educación Básica y Normal (SEByN).

² Secretaría de Educación Pública, Catálogos básicos de programación y organización del sector educación, ciencia y tecnología, cultura y deporte, 2000, México, 2000, pag. 87.

1.3 ¿CÓMO Y EN QUÉ NIVEL EVALUAR?

Bajo el entendido de que la evaluación de la gestión de un proyecto educativo, deberá ser un proceso permanente e integral que comprenda la planeación, la ejecución y la evaluación de un conjunto de acciones, destinadas a generar resultados eficaces, eficientes y de calidad que transformen las condiciones de vida de la población beneficiaria. Se juzga que a través del un “Sistema Único e Integral de Evaluación de Proyectos Educativos” implantado en cada unidad administrativa se podrán obtener resultados por unidad y globales y al mismo tiempo, incluso por nivel educativo como el preescolar, primaria y secundaria, etc.

Para lograr el establecimiento del proceso de evaluación que se menciona, primero que nada se deberá integrar al “**Equipo SEByN de Evaluación**” por parte de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, el cual se considera conveniente deberá ser capacitado en el ámbito de evaluación por especialistas en la materia, a través de seminarios, talleres, cursos, etc. Enseguida se deberá conformar a un **Equipo Local de Evaluación por Dirección General** (Ejemplo Equipo DGN de Evaluación). Se propone que la integración de los equipos como sigue:

EQUIPO SEByN	Cantidad	Nivel de responsabilidad
	1	Representante de la Subsecretaría
	1	Coordinador Gral. del Equipo SEByN Evaluador
	1	Responsable del seguimiento y cumplimiento de actividades sustantivas de los programas o proyectos
	1	Responsable del seguimiento y cumplimiento de actividades adjetivas de los programas o proyectos
	1	Integrador y analista de los resultados obtenidos con la evaluación de los proyectos
	1	Facilitador que interactúe directamente con los equipos locales para la retroalimentación.
TOTAL	6	INTEGRANTES

CUADRO 5.1 PROPUESTA EQUIPO SEByN

	Cantidad	Nivel de responsabilidad
EQUIPO LOCAL	1	Representante de la Unidad Administrativa
	1	Coordinador Gral. del Equipo Local Evaluador
	1	Responsable del seguimiento y cumplimiento de actividades sustantivas de los programas o proyectos de la U.R.
	1	Responsable del seguimiento y cumplimiento de actividades de adjetivas de los programas o proyectos.
	1	Integrador y analista de los resultados obtenidos con la evaluación de los programas y/o proyectos
	1	Facilitador que interactúe directamente con el equipo SEByN de evaluación para la retroalimentación.
TOTAL	6	INTEGRANTES

CUADRO 5.2 PROPUESTA EQUIPO LOCAL SEByN

Debe existir una comunicación continua y permanente entre los dos equipos evaluadores, que finalmente conformarán uno sólo, al cual denominaremos para efectos de distinción “**Equipo Técnico Integral de Evaluación SEByN**”. Los actores que integrarán y participarán son primordiales, ya que el rol que desempeñarán en la determinación de las dimensiones y la formulación de las principales preguntas evaluativas, es lo que influirá en las distintas formas de abordar la evaluación del proyecto.

1.4 ¿QUÉ EVALUAR?

Considerando que “la planeación como proceso global que visualiza y establece las rutas hacia el desarrollo nacional y como proceso particular que permite la organización del actuar para avanzar y lograr, requiere de recursos para realizar y alcanzar lo deseado”.³ **El presupuesto con una planeación real** pasa a ser uno de los instrumentos fundamentales que se debe tomar en cuenta en el diseño de la evaluación de la gestión de cualquier proyecto educativo, ya que cuando se va asignar el presupuesto (dimensión funcional), es el momento en el que se **decide qué hacer y cómo hacerlo**. Como se mencionó en el primer capítulo la dimensión funcional se refleja para su aplicación en la Nueva Estructura

³ Ibidem, p. 18

Programática, la cual está integrada por categorías programáticas: Función, subfunción, programa sectorial, programa especial actividad institucional, proyecto institucional y proyecto de inversión.

Ahora bien, tomando en cuenta que debido a la complejidad y amplitud que implica el funcionamiento del Sector Educación, ciencia y tecnología, cultura y deporte, este cuenta con **una categoría programática básica denominada Proyecto SEP (PySEP)**, la cual representa la unidad mínima de análisis que se utiliza para llevar a cabo el proceso de planeación al nivel de cada unidad responsable, lo cual se refleja en los Programas Operativos Anuales. Este PySEP⁴ es la desagregación de la actividad institucional en acciones específicas que permiten identificar y organizar la actuación cotidiana de cada unidad responsable. En el momento de decidir qué evaluar, son estos **PySEP los sujeto-objeto que se deben evaluar** y es el momento metodológico de realizar la pregunta clave acerca de qué se quiere conocer de estos proyectos, orientándose a conocer ¿Cuáles son los resultados obtenidos y cuál es el impacto que está teniendo cada uno de estos proyectos?

1.5 ¿CUÁNDO?

Al hablar de resultados, estos pueden ser **desde la formulación de los proyectos, durante la aplicación y/o ejecución del mismo y al final de la implementación del proyecto**. Al respecto el enfoque comunicativo plantea la inclusión del diseño de la evaluación desde la planificación del proyecto, lo cual pareciera ser lo ideal, sin embargo en la práctica es muy difícil encontrarse con proyectos que cumplan con estas características. La realidad nos conduce a encontrarnos con una serie de proyectos, los cuales cuentan únicamente con los elementos básicos y elementales que se requieren en la formulación de un proyecto.

⁴ Este PySEP se ha integrado desde 1977.

Por lo que partiendo de esto, el Equipo SEByN de Evaluación procederá en una primera instancia a realizar un estudio de profundidad de consistencia, coherencia, viabilidad y direccionalidad de los programas y proyectos que conforman los POA de cada unidad administrativa, a la luz de las prioridades de la política educativa identificada en el plan y programa educativos, esto es, la revisión de los elementos metodológicos contemplados para la formulación de los mismos, y a partir de esto, se podrá llegar a la conclusión de la necesidad de replantear algunos de los elementos de los proyectos.

Los elementos metodológicos mínimos que deberán conformar la formulación de un proyecto son:

1. Clave de la Unidad Administrativa responsable del proyecto
2. Nombre del responsable del proyecto.
3. Clave asignada al proyecto
4. Identificación y delimitación del problema.
5. Cobertura
6. Objetivo general
7. Objetivos específicos a:
 - a) Corto plazo (1-2 años)
 - b) Mediano plazo (3-5 años)
 - c) Largo plazo (5 a 10 años)
8. Metas
9. Componentes (Actividades)
 - a) Corto plazo (1-2 años)
 - b) Mediano plazo (3-5 años)
 - c) Largo plazo (5 a 10 años)
10. Productos, bienes, prestación y/o servicios
11. Población beneficiaria
12. Presupuesto

Las herramientas a utilizar para evaluar la consistencia interna de un proyecto son múltiples, para lo cual el **Equipo SEByN Evaluador** deberá crear las

herramientas idóneas. Al respecto se propone la 9.3 “Matriz. Análisis de consistencia entre los elementos metodológicos de un proyecto” en la pág. 220, como una herramienta que se puede utilizar para analizar la formulación de un proyecto.

La evaluación del proyecto básicamente consistirá en formular y contestar preguntas precisas con respecto a uno o varios aspectos de los mismos, de acuerdo a la fase de desarrollo en que se encuentre. Por lo que también es necesario identificar cuál es el estado de desarrollo en que se encuentra cada proyecto que se va evaluar.

- a) Si se encuentra en fase de inicio de desarrollo.
- b) Si está en plena ejecución
- c) Si se encuentra finalizando.

Esto permitirá contar con más elementos para la evaluación del programa y/o proyecto. En el sector educativo volviendo nuevamente al aspecto programático, este nos ayuda a identificar cuál o cuáles proyectos son de nueva creación e incluso se podría requerir a las unidades administrativas que ellos mismos lo indiquen en el momento de hacer sus Programas Operativos Anuales. (Ver cuadro 9.4 Comparativo de proyectos 1999-2000/UR. 300 Y 310 de la SEByN pag. 221)

9.3 Matriz. Análisis de consistencia de los elementos metodológicos del proyecto

Área responsable y clave:

Denominación y clave del proyecto

Preguntas de consistencia	SI	NO	PROPUESTA DE MEJORA
Presentación del proyecto			
¿El proyecto cuenta con una clave de identificación asignada para el POA?			
¿La unidad responsable de la ejecución del proyecto tiene asignada una clave de identificación?			
¿Aparece el nombre y cargo del responsable del proyecto?			
Política educativa			
¿El problema social es prioritario de atención para la política educativa actual?			
Problemática socio-educativo o institucional del proyecto y cobertura			
¿Se ha identificado con claridad la problemática socioeducativa o institucional que da origen al proyecto?			
¿Se ha identificado el objeto de la problemática socio-educativa?			
¿Se han identificado las causas o factores explicativos del problema?			
¿La problemática socio-educativa está delimitada socialmente?			
¿La problemática socio-educativa está delimitada geográficamente?			
¿Se tiene identificada la cobertura que podrá alcanzar el proyecto?			
Objetivos del proyecto			
¿Se ha definido con claridad el objetivo del proyecto?			
¿El objetivo atiende a la problemática socio educativa o institucional identificada?			
¿El objetivo identifica un solo resultado a lograr?			
¿Se diseñaron objetivos específicos del proyecto?			
¿ Los objetivos específicos se corresponden con los componentes del proyecto?			
¿La unidad responsable de la gestión del proyecto tiene las atribuciones y capacidad para intervenir en el problema social identificado?			
Metas del proyecto			
¿Las metas contempladas permiten verificar los logros del y/o objetivos del proyecto?			
¿Las metas establecidas son coherentes y suficientes?			
¿Las metas contempladas permiten verificar el cumplimiento de las actividades consideradas a realizar?			
¿Se ha considerado el cumplimiento de las metas bajo alguna programación específica? (Ejemplo: mensual, trimestral, semestral)			
Componentes o actividades del proyecto			
¿Las actividades del proyecto contribuyen al logro del objetivo gral. del proyecto?			
¿El enunciado de la actividad corresponde a esa categoría o es una acción o tarea aislada?			
¿El enunciado de la actividad refleja con claridad lo que se realizará?			
¿Las actividades son suficientes para el logro del objetivo del proyecto?			
¿Las actividades son necesarias para el logro del objetivo del proyecto?			
¿Se especifica quién o quienes son los responsables de ejecutar las actividades del proyecto?			
Productos, bienes y/o servicios del proyecto			
¿Se han identificado los productos, bienes y/o servicios que se generarán con la ejecución del proyecto?			
Otros elementos del proyecto			
¿Existe relación coherente entre los objetivos, metas y actividades del proyecto?			
¿ Se ha identificado a los beneficiarios directos del proyecto, es decir, los sujetos que reciben directamente los productos, bienes, prestación y/o servicio de cada actividad?			
¿Cuál es el presupuesto asignado para la ejecución del proyecto?			
¿Se ha establecido el costo de las actividades de cada uno de los componentes o actividades del proyecto?			
Considerando las respuestas a la preguntas anteriores se concluye que la consistencia de los elementos del proyecto:			

Considerando las respuestas a las preguntas anteriores se concluye que el proyecto se encuentra en la fase de:

- a) Fase de inicio de desarrollo
- b) Está en plena ejecución
- c) Se encuentra finalizando

300 SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL											
1999					2000						
SF	PS	AI	PI	PySEP	Denominación	SF	PS	AI	PI	PySEP	Denominación
01	23				Educación Básica	01	23				Educación Básica
					Programa de Desarrollo Educativo						Programa de Desarrollo Educativo
		101			Diseñar políticas públicas y las estrategias para su implantación			101			Diseñar políticas públicas y las estrategias para su implantación
			1005		Consejo Nacional Técnico de la Educación				1005		Consejo Nacional Técnico de la Educación
			NOOO		Capacitación				NOOO		Capacitación
				04	Programa Nacional para el Fortalecimiento de la Lectura y Escritura de Educación Básica					02	Programa Nacional para el Fortalecimiento de la Lectura y Escritura de Educación Básica
				05	Desarrollo Técnico de Instrumentos de Evaluación para la Educación Básica					03	Desarrollo Técnico de Instrumentos de Evaluación para la Educación Básica
				21	Administración Central					04	Administración Central
		430			Organizar apoyos a la educación			430			Organizar Apoyos a la Educación
			1006		Unidad de Televisión Educativa				NOOO		Asesoría y Apoyo Estatal
				07	Educación Inicial y Básica					12	Administración
				08	Educación Media Superior					13	Telesecundaria de Verano
				09	Educación Extraescolar					14	Talleres de Actualización
				10	Apoyo a la Formación del Magisterio					16	Equipamiento a Grupos de Nueva Creación
				11	Especiales					17	Evaluación y Adecuación del Plan de Estudios
				12	Centro de Entrenamiento de Televisión Educativa					18	Producción de Materiales Educativos
				13	Planeación						
				14	Coordinación del Sistema Televisivo EDUSAT						
				15	Investigación y Divulgación Audiovisual						
				16	Videoteca Nacional Educativa y Cultural						
				19	Administración Sustantiva						
			NOOO		Apoyos a la Educación						
				17	Educación para Adultos						
05	23				Programa de Desarrollo Educativo						
		703			Capacitar y Formar Servidores Públicos						
					Coordinación General de Actualización y Capacitación para Maestros en Servicio						
			1012		Administración						
				20	Administración						
				22	Normatividad						
				23	Desarrollo Académico						
				24	Coordinación con la Entidad Federativas						
				25	Planeación y Evaluación						
			NOOO		Programas de Apoyo						
					Desarrollo Cultural						Desarrollo Cultural
07	24				Programa de Cultura	07					Programa de Cultura
		418			Proporcionar Servicios de Cultura, de Recreación y Deporte		24	418			Proporcionar Servicios de Cultura, de Recreación y Deporte
			NOOO		Rincones de Lectura para Educación Preescolar				NOOO		Rincones de Lectura para Educación Preescolar
				28	Rincones de Lectura en Educación Primaria					06	Rincones de Lectura en Educación Primaria
				29	Rincones de Lectura en Educación Secundaria					07	Rincones de Lectura en Educación Secundaria
				30	Centro de Investigación para Niños					08	Centro de Investigación para Niños
				31	Ferias, Exposiciones y Talleres					09	Ferias, Exposiciones y Talleres

310 DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA											
1999					2000						
SF	PS	AI	PI	PySEP	Denominación	SF	PS	AI	PI	PySEP	Denominación
01	23				Educación Básica	01	23				Educación Básica
					Programa de Desarrollo Educativo						Programa de Desarrollo Educativo
		433			Llevar a cabo la Investigación Científica y Tecnológica			433			Llevar a cabo la Investigación Científica y Tecnológica
				01	Administración Central					01	Administración Central
				02	Publicaciones de Investigación Educativa					02	Publicaciones de Investigación Educativa
				03	Desarrollo de Proyectos de Investigación Educativa de Temáticas Prioritarias					03	Desarrollo de Proyectos de Investigación Educativa de Temáticas Prioritarias
				04	Promoción y Difusión de la Investigación Educativa					04	Promoción y Difusión de la Investigación Educativa

Fuente: SEP. Catálogos básicos de programación y organización del sector educación, ciencia y tecnología, cultura y deporte, 1999 y 2000.

CUADRO 9.4 CUADRO COMPARATIVO DE PROYECTOS/UR. 300 Y 310 DE LA SEByN

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de consistencia, se procederá a la reformulación parcial o total de sus elementos, con los responsables de los proyectos y principales actores participantes en la ejecución de los mismos, para pasar al siguiente momento de la evaluación.

A partir de este momento ya podemos redefinir ¿Qué queremos conocer del proyecto o bien qué queremos evaluar de la ejecución del proyecto? Lo cual se relaciona directamente con el cuándo y el cómo. Estamos en el momento de **reflexionar y determinar los aspectos centrales** de cada proyecto sobre los que se realizará la evaluación durante la ejecución.

Retomando que la evaluación de la ejecución es la indagación y valoración de cómo se está ejecutando un programa y/o proyecto en todos sus elementos metodológicos: objetivos, actividades, productos, metas, etc., y que su finalidad es garantizar información sobre el proceso de ejecución, que alimente la toma de decisiones con respecto a la eficiencia de la inversión social que implica el proyecto. Es el momento de realizar y construir las preguntas claves acerca de qué se quiere conocer del proyecto, se construyen las preguntas e indicadores, se identifican las fuentes, los métodos y los tiempos de recolección de la información. Al respecto el seguimiento y evaluación de las actividades previstas para el cumplimiento de los componentes del proyecto, así como el uso de los recursos necesarios para la ejecución de esas actividades, son elementos claves que se deberán tomar en cuenta. Asimismo se debe considerar que toda unidad administrativa independientemente de la forma en que ésta solicita los recursos para el desarrollo de sus proyectos de acuerdo a la normatividad establecida, ésta deberá de vertir paralelamente su información en uno de los instrumentos diseñados por parte del Equipo SEByN Evaluador para este fin.

Para la construcción de preguntas claves es importante tener muy claro por parte del equipo local evaluador hasta qué nivel de profundidad interesa al Director General, conocer la ejecución del mismo proyecto. En este momento del

diseño de la evaluación uno de los aspectos relevantes es la **construcción de los indicadores**, ya que éstos permitirán una mejor recolección, ordenamiento, procesamiento y análisis e interpretación de la información.

No olvidemos que los indicadores son una medida o apreciación, directa o indirecta, de un evento, una condición, una situación o un concepto y que éstos se determinan a partir de los elementos metodológicos del proyecto. Por otra parte debemos tener presente que la evaluación de la ejecución del proyecto implica principalmente el análisis del desarrollo de procesos, el cumplimiento de las actividades y el logro de los resultados durante del desarrollo del proyecto, por lo que éstos deberán ser el resultado de una construcción participativa, con la colaboración del Equipo Técnico Integral de Evaluación SEByN y los responsables y principales actores participantes en el desarrollo de los proyectos.

Los principales tipos de indicadores para monitorear y evaluar un proyecto:

Indicador	Descripción
Indicador del problema	Este indicador permitirá posteriormente a través de sus cambios, evaluar los resultados e impactos alcanzados por el proyecto
Indicador de cobertura	Reflejan la relación del programa con beneficiarios actuales y potenciales de sus prestaciones, considerando el grado de alcance de las metas de cobertura planteadas.
Indicadores de resultados	Registran el grado de alcance de los objetivos específicos del proyecto y las contribuciones del mismo a modificar los factores críticos que dieron origen a cada uno de sus componentes.
Indicadores de proceso	Facilitan el seguimiento de la implementación de las actividades del proyecto
Indicador de producto	Dan cuenta de la oferta de los bienes y/o servicios brindados por el proyecto

Fuente: Banco Mundial, Secretaría de Desarrollo Social, UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Gestión integral de programas sociales orientada a resultados. Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales, Buenos Aires, Edit. FCE, 1999, p. 88

CUADRO 5.5 TIPOS DE INDICADORES PARA MONITOREAR Y EVALUAR UN PROYECTO

Con el propósito de apoyar a la reflexión de qué tipo de indicadores es conveniente construir y a que preguntas responden o con cuáles se relacionan, se propone la siguiente matriz:

Preguntas a considerar relacionadas con los elementos metodológicos del proyecto, para la elaboración de indicadores

Elemento metodológico del proyecto	Preguntas claves	Indicador	Fuente de Información
1. Identificación y delimitación del problema.	¿ Hay algún cambio o variación en las causas o factores identificados del problema en atención?	Indicador del problema	Programa Operativo Anual; Programa de Trabajo; Estados mensuales del ejercicio presupuestal por proyecto
2. Población beneficiaria	¿ Los resultados del proyecto llegan a la población beneficiaria seleccionada?	Indicador de cobertura	
3. Objetivo general	¿Se tienen resultados concretos orientados al cumplimiento del objetivo general del proyecto ?	Indicador de resultados	
4. Objetivos específicos	¿Se tienen resultados concretos orientados al cumplimiento de cada objetivo específico de proyecto ?	Indicadores de resultados	
5. Metas	¿Se cuenta con las evidencias que permitan verificar el cumplimiento de cada meta establecida?	Indicadores de resultados	
6. Componentes (Actividades)	¿Se están ejecutando las actividades del proyecto?	Indicadores de proceso	
	¿Se realizan las tareas previstas para cada actividad?	Indicadores de proceso	
7. Productos	¿Se están generando los bienes y servicios previstos en el proyecto?	Indicador de producto	
8. Presupuesto	¿Se cuenta con el presupuesto previsto para el desarrollo de cada actividad?	Indicadores de proceso	
	¿Se están ejecutando los recursos económicos previstos para cada actividad?	Indicadores de proceso	

CUADRO 5.6 PREGUNTAS CLAVES A CONSIDERAR, PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES

A la par de la construcción de los indicadores que se utilizarán, para lo cual se piensa que un proyecto debe contar con un mínimo de tres tipos de indicadores (resultado, proceso, cobertura), se deben identificar las fuentes de información y definir los **métodos de recolección de la información** (Las fuentes son el principio u origen de la información y los **métodos** son el modo ordenado de proceder y hacer las cosas).

Independientemente de la información que se requerirá para alimentar a los indicadores se deberá de contar con el siguiente tipo de información básica:

La secuencia de actividades por cada equipo evaluador: Se refiere a las aplicaciones y tareas evaluativas a realizar traducidas en un plan de trabajo ubicado en el tiempo (cronograma) a lo largo del periodo de gestión del programa o proyecto.

La duración, frecuencia y periodicidad. Este paso se relaciona directamente con la secuencia de actividades, para las cuales hay que establecer el tiempo que durará cada actividad, con qué repetición y/o continuidad se dará y cada qué cierto tiempo ocurrirá.

Productos esperados:

1. Un banco de proyectos (POA'S) de la SEByN con las siguientes características:
 - i) Proyectos con alto nivel de consistencia y direccionalidad
 - ii) Indicadores de procesos, resultados e impacto, con fuentes e instrumentos de recolección de información válidos, confiables y oportunos para el seguimiento de sus metas. (Se considera que el seguimiento debería ser trimestral).

2. RELEVAMIENTO Y/O RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

En este momento metodológico, considerando el diseño o preparación de la evaluación, es cuando los Equipos Locales Evaluadores, recurrirán a las fuentes de información, por un lado para verificar la existencia de la fuente y a la vez obtener los datos que se requieran, para que mediante la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos seleccionados, (será necesario contar con el apoyo e incluso con una identificación oficial para evitar cualquier negativa en cuanto al acceso a la información), comenzar a elaborar informes periódicos. e

Informes, para lo cual se propone la 9.7 Matriz. Relevamiento de la información considerando los elementos metodológicos (CUADRO 9.

Productos esperados:

1. Registro de validación de evidencias documentales que respalden el cumplimiento de metas e indicadores de los proyectos educativos de la SEByN.
2. Información relevante sobre el cumplimiento de metas e indicadores

3. ORDENAMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:

Es el momento de ordenar y sistematizar todos los datos recolectados, para proceder al análisis e interpretación de información.

Este paso se refiere a la sistematización como la acción y efecto de reducir a sistema (conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre si contribuyan a un determinado objeto) para que en este caso, la información pueda ser sometida a un proceso de transformación o elaboración para su análisis.

9.7 Matriz: Relevamiento de la información considerando los elementos metodológicos
Area responsable y clave:
Denominación y clave del proyecto

Elemento metodológico contemplado: Población beneficiaria
Tipo de indicador: Indicador de cobertura

Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Meta anual						Observaciones
			2001	2002	2003	2004	2005	2006	
_____ x 100									

Descripción cualitativa del avance que se reporta:

Elemento metodológico contemplado: Objetivo Gral.
Tipo de indicador: Indicador de resultados

Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Meta anual						Observaciones
			2001	2002	2003	2004	2005	2006	
_____ x 100									

Descripción cualitativa del avance que se reporta:

Elemento metodológico contemplado: Componentes
Tipo de indicador: Indicador de proceso

Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Fuente de Información	Meta anual						Observaciones
			Avance 2001	Avance 2002	2003	2004	2005	2006	
_____ x 100									

Descripción cualitativa del avance que se reporta:

Para poder lograr este paso, se hace necesario del uso de la tecnología y es aquí cuando se debe empezará a diseñar el programa de computador (software) del Sistema de Evaluación pero hecho a la medida de los proyectos educativos de cada unidad administrativa de la SEByN.

Producto esperado:

1. Un modelo metodológico diseñado y validado para la evaluación integral de los proyectos educativos de la SEByN. (Software)

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN:

En este momento evaluador, a través de varios métodos cuantitativos y cualitativos, se describe, compara, relaciona, etc.

La elaboración de informes de evaluación (incluyendo conclusiones y recomendaciones): estos serán realizados por los equipos evaluadores y estos presentarán incluso errores identificados y problemas que dificulten la acción que se evalúa, para perfeccionar la gestión del programa o proyecto que se evalúa.

- a) Resultados obtenidos de la ejecución del proyecto hasta esa fecha. (cumplimiento de actividades previstas en tiempo y forma)
- b) Conocer a profundidad aspectos negativos y/o problemas que se hayan presentado durante la planificación, ejecución y logro de resultado.
- c) Identificar las alternativas de solución aplicadas, para la solución de los problemas presentados durante la ejecución de los proyectos a la fecha de estudio de los mismos.
- d) Detectar el impacto que ha tenido el programa y/o proyecto en cuento a la población beneficiaria contemplada durante la formulación e incluso hacer el desglose, por nivel escolar (preescolar, primaria y secundaria) así como tanto a nivel jurisdiccional (nacional, estatal y municipal).

Productos esperados:

1. Informes por unidad del análisis de la información generada durante la ejecución de los proyectos, en cuanto al cumplimiento de metas y de los indicadores.

2. Informes globales de la SEByN del análisis de la información generada durante la ejecución de los proyectos en los que participan varias unidades administrativas.

5. VALORACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Este momento es el punto central, ya que se construyen juicios valorativos los cuales deberán ser pertinentes y necesarios para alimentar la toma de decisiones. El enfoque comunicativo nos dice que la evaluación deberá tener una función pedagógica en si misma, es decir que debe servir para aprender y retroalimentar la gestión de un proyecto social. Por lo que la evaluación no concluye con el análisis y la interpretación de la información ni tampoco con la construcción de juicios de valor que pueden ser presentados en las conclusiones y las recomendaciones de un informe.

El reto para los Equipos Evaluadores consiste en lograr que todo lo que se aprendió en el proceso de evaluación, y las recomendaciones que de esto se deriven, realmente se incorporen a la gestión de los proyectos, con la finalidad de contribuir a transformar realmente los problemas detectados y que se amplien las posibilidades de éxito de cada uno de los proyectos.

Productos esperados:

1. Informes de evaluación que permitirán mejorar la gestión de los programas y/o proyectos educativos de la SEByN.
2. Informes de evaluación que permitirán dar respuesta a los requerimientos de otras instancias gubernamentales, en torno a los resultados alcanzados con la ejecución de los proyectos educativos.

Otras actividades a considerar:

- ❖ Capacitación y transferencia de la metodología a los equipos locales de la SEByN y responsables de los proyectos educativos.
- ❖ Eventos y procesos de capacitación directos y específicos para el uso de herramientas y procedimientos metodológicos que formen parte del Sistema de Evaluación Integral.
- ❖ Realización de audiencias que son el acto de oír, en el caso de la SEByN, Subsecretario, Directores Generales y responsables de los programas y/o proyectos, a las personas (actores participantes en la evaluación) que expondrán, solicitarán o reclamarán algo.

Productos esperados:

La SEByN contará con un Equipo Técnico Integral de Evaluación SEByN, capacitado en el manejo de criterios y herramientas del **“Sistema Único e Integral de Evaluación de Programas y/o Proyectos Educativos de la SEByN”**.

El monitoreo y evaluación de forma sistemática y permanente, permitirá conocer los resultados que se obtienen durante la aplicación y por ende al finalizar, permitirá evaluar el funcionamiento del mismo, así como analizar si el programa y/o proyecto llega a la población objetivo, en qué grado y si no hay sesgos en la cobertura.

Se considera que el monitoreo y evaluación de forma sistemática y permanente de los programas y/o proyectos de la SEByN, conducirá en un futuro próximo a

lograr establecer un **“Sistema Único e Integral de Evaluación de Programas y Proyectos de Educación Básica”**, el cual incluso podría considerarse como un proyecto institucional de la SEP.

CONCLUSIONES:

El Estado es un tipo de organización creada, es una asociación de dominio de tipo institucional, que cuenta con un conjunto de estructuras que le permiten asegurar su existencia, a él corresponde el monopolio del poder y la dominación sobre el conjunto de individuos asentados en el territorio que le concierne, bajo un régimen legal, con derechos y obligaciones, su poder supremo rige las leyes y las hace obedecer. Asegurar el orden, garantizar las libertades y lograr el desarrollo, son objetivos fundamentales del Estado.

El Estado moderno es un producto histórico, que ha sido condicionado por el cambio y el tiempo. Los ciudadanos se encuentran implicados en los problemas gubernamentales, que les afectan directamente. El principal papel de Estado moderno, es mantener la cohesión interna de la sociedad. Actualmente la razón de ser del Estado, la esencia del mismo estriba en la capacidad de organizarse, de acuerdo a su propio derecho que se encuentra plasmado en la Ley Suprema que es la Constitución Política de México.

En México como ha quedado plasmado en este trabajo, el principal instrumento del Estado para cumplir con su misión es el Gobierno, que como forma de dirección y organización de las acciones estatales, le compete realizar funciones de índole política y administrativa. El Gobierno es el Estado en acción y éste se manifiesta fundamentalmente a través de la inmensa y compleja administración pública que ha surgido como resultado del mismo proceso evolutivo de la sociedad y que consecuentemente está presente en casi todas las actividades que se desarrollan en el país. Para que el Estado pueda cumplir con su papel como orientador y promotor del desarrollo del país necesita contar con una administración pública moderna, con una mentalidad de innovación y cambio, con técnicas y procedimientos administrativos acordes con los avances de las nuevas tecnologías, con estructuras y procedimientos adecuados, con servidores públicos capacitados y actualizados, siendo en este contexto donde surgen los

esfuerzos de mejoramiento, racionalización y modernización de la administración pública.

Por otra parte en México toda actividad evaluativa aplicada al sector público va de la mano y en la misma dimensión jurídica de la planeación gubernamental, por lo que la evaluación es también un instrumento jurídico normativo, que enmarca los mandatos, el modo de realización, requisitos, formas de coordinación y funcionalidad, etc. Mediante la planeación se fijan objetivos, metas, estrategias y prioridades, se asignan recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, etc., esto queda plasmado en diversos documentos de planeación establecidos por el Sistema Nacional de Planeación Democrática, los cuales destacan por su jerarquía, cobertura espacial y temporal y por la función que cumplen en el Sistema. La intencionalidad de evaluar aparece inmersa en los documentos normativos de mediano plazo, en los documentos operativos a corto plazo y sobre todo en aquellos documentos denominados de control y evaluación. El Gobierno cuenta con toda una estructura administrativa y normativa para poder evaluar la gestión gubernamental, sin embargo durante el proceso de aplicación de las prácticas evaluativas establecidas es donde no se logra realmente cumplir con la función evaluativa como tal y muchos menos se logra una retroalimentación oportuna en forma y tiempo, ya que en la mayoría de los casos si revisamos los informes que se han generado, en éstos encontraremos el registro del cumplimiento de acciones que fueron programadas a realizarse, o bien justificaciones del porque no se realizaron ciertas acciones, asimismo encontramos una gran diversidad de informes forzados para dar respuesta a programas o proyectos específicos como son los Programas Federales denominados conforme al Reglamento de la Ley de Presupuesto Contabilidad y Gasto Público Federal, Programas Multisectoriales, como fue el caso del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, en el que participaron todos sectores por orden del Ejecutivo Federal y que tuvo que ser contemplado en los Programas Institucionales correspondientes, las prácticas evaluativas sufrieron una distorsión en su mismo fin, ya que cada sector y por

ende cada unidad administrativa únicamente asumió la obligatoriedad de atender el programa por ser una instrucción superior y que de no hacerlo se verían sancionados por la instancia correspondiente.

El Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP 1995-2000), fue un instrumento de planeación que intentó un cambio orientado a transformar a la Administración Pública Federal en México, fue un programa que contribuyó a la introducción de una cultura de servicio entre los servidores públicos del gobierno, pero no logró comprometer a las dependencias y entidades del gobierno federal a desarrollar acciones encaminadas a la modernización y desarrollo permanente de la administración pública.

Los proyectos de modernización de las diversas áreas que integran a la Subsecretaría de Educación Básica y Normal (SEByN), que fueron analizados y que se presentaron los principales elementos y características de los mismos en el capítulo cuatro de este trabajo, nos permiten constatar que los esfuerzos realizados en torno a la evaluación de la gestión pública y puntualmente en relación a la evaluación de los programas y proyectos educativos es un tanto deprimente, ya que los logros alcanzados únicamente fueron temporales y en otras se quedó en el intento, siendo esto evidente, desde la presentación y el registro de los programas de modernización que se realizó con una discontinuidad de hasta un año o más de diferencia, siendo inaudito que en el año 2000 aún se estaban registrando programas. La gran flexibilidad respecto a los tiempos otorgados para la presentación y registro de los programas de modernización condujo a no contar con elementos para poder evaluar de manera objetiva.

Asimismo la intencionalidad PROMAP de que las instituciones gubernamentales adoptaran una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad, únicamente se quedó en la identificación y difusión en su momento de los principales servicios que las áreas prestaban, realmente no se llegó a establecer ningún compromiso de manera

permanente en cuanto a la mejora de los mismos y mucho menos que la mejora de éstos servicios esté realmente ligada al cumplimiento de estándares establecidos. La participación de la sociedad en la definición, desarrollo y evaluación de la gestión pública quedó reducida a grupos específicos minoritarios de la misma Subsecretaría. (conclusiones más detalladas respecto a la evaluación de los programas de modernización de la SEByN de las páginas 192-194)

Reflexionando sobre los resultados del análisis de la información que se presentó en este trabajo, me permiten aseverar que:

- ❖ Para que haya una transformación de la Administración Pública Federal en nuestro país y que logremos contar con una organización eficaz y eficiente, antes que nada es necesario contar con un gobierno que cuente con profesionales capacitados y actualizados permanentemente en torno a una cultura de servicio y evaluación, lo cual coadyuvará a satisfacer de manera objetiva las necesidades de la sociedad.

- ❖ Independiente de todos los documentos de planeación que existen, uno de los documentos de suma importancia a ser evaluados en el momento de su aplicación en toda institución gubernamental es el Programa Operativo Anual, ya que en éste se vincula la planeación a mediando plazo con la de corto, es en este documento, donde se especifican las acciones que se llevarán a cabo en un año para el cumplimiento de objetivos, metas, etc., y es durante la ejecución de lo que se plasma en este documento en donde si la evaluación la acompaña siempre, será posible valorar, medir, verificar, controlar, corregir y aprender en cualquier Institución, contribuyendo a asegurar la pertinencia y la eficacia de cualquier acción gubernamental en un contexto de cambio continuo.

La evaluación que es esencialmente un instrumento de control que permite valorar cualitativamente y cuantitativamente, los resultados de la toma de decisiones, que buscan orientar el desarrollo del país, ésta se convierte en una herramienta que presenta vínculos político-discursivos y técnico-operacionales, cuya finalidad consiste en conocer los resultados alcanzados, así como identificar una(s) problemática(s), analizarla(s) y explicarla(s), para sustentar la toma de decisiones oportuna, orientada a la optimización del funcionamiento de instituciones gubernamentales. Por lo que la evaluación, como componente del proceso de planeación gubernamental, puede ser considerada como un mecanismo correctivo de la estrategia.

Por otra parte, el resultado de una evaluación deberá acrecentar el conocimiento que se tiene sobre el programa y/o proyecto, sobre el problema que dio origen a la existencia del mismo y sobre las modalidades adecuadas para la resolución de este problema. La evaluación debe ser una instancia de aprendizaje más que de control. La contribución de la evaluación a los procesos de aprendizaje institucional puede llegar a ser realmente relevante, si se logra contar con gente comprometida en el desarrollo de los programas y/o proyectos, ya que se estarían colaborando en un “proceso programable y produciendo cambios” Asimismo se considera de suma importancia que en toda institución gubernamental se lleve a cabo la denominada metaevaluación, con el propósito de juzgar aspectos centrales del propio proceso evaluativo.

La evaluación puede ser realmente un instrumento de valoración, medición, verificación, de control, correctivo y/o de aprendizaje, y contribuir a asegurar la pertinencia y la eficacia de cualquier acción gubernamental en un contexto de cambio continuo.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso, José Antonio, Metodología, México, Edit. Limusa, 2003.

Arnaut, Alberto, La federalización educativa en México 1889-1994, México, Primera edición SEP/COLMEX/CIDE. 1998.

Ávalos Aguilar, Roberto, Gestión y estrategia, edición internet, Innovación de la gestión pública: análisis y perspectiva, <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc1.htm>, (25 Sept. 2004)

Bobbio, Norberto, Estado, gobierno y sociedad, por una teoría general de la política, México, Edit. Fondo de Cultura Económica, 1994.

Bonin C.J.G., Principios de la administración, Revista de Administración Pública, INAP, México, 1982.

Botero, Giovanni, La razón de estado y otros escritos, Venezuela, Universidad Central de Venezuela.

Bovero, Michelangelo, Lugares clásicos y perspectivas contemporáneas sobre política y poder, México, Edit. Grijalbo, 1985.

Carrillo Landeros, Ramiro, Metodología y administración, México, Edit. Limusa, 1982.

Casanova, Maria Antonia, La evaluación educativa. Escuela básica, México, 1ra. Edición en la Biblioteca del Normalista de la SEP, 1998.

Castelazo, José R., Apuntes sobre teoría de la administración pública, Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, México. 1979.

Colección de cuadernos de renovación nacional. Reestructuración de las finanzas públicas, México. Edit. Fondo de Cultura Económica, 1ra. Edición.

Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., La reforma del Estado, México, Publicaciones del Colegio, 1992.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2003 Actualizada, Editores Mexicanos Unidos, S. A., 2003.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, México, con un explicación sencilla de cada artículo para su mejor comprensión, 6ta. Edición, México, Edit. Trillas, 1988.

Dillanés Cisneros, María Estela, Gestión y estrategia, Edición internet, Historia del management. La gerencia racional-científica: en busca de la eficiencia, <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/art12.html>, (22 Noviembre, 2004).

Goode, William J.; Hato, Paul K, Métodos de investigación social, México, Edit. Trillas, 1979.

Guerrero Omar, La Administración pública en el Estado capitalista, México, Edit. Harla, 1990.

Guerrero, Omar, El Estado en la era de la modernización, México, Edit. Plaza y Valdés, S. A. de C. V., 1992.

Instituto Nacional de Administración Pública, A.C., La organización de la administración pública en México, Manual de Organización de la Administración Pública Federal Centralizada 1999, México, Edit. Noriega-Limusa, 1999.

Ley de Planeación, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de enero, 1983.

Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público, publicada en el Diario Oficial de la Federación, México, 1986.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, última reforma 1999.

Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, México, Edit. Porrúa Hnos. 1980

Nirengber, Olga; Brawerman, Josette; Ruiz, Violeta; Evaluar para la transformación. Innovaciones en la Evaluación de Programas y Proyectos Sociales, Buenos Aires, Edit. Paidós SAICF, 2000.

Novak Joseph; Gowin, D. Bob, Aprendiendo a aprender, España, Edit. Martínez Roca, 1988.

Pardinas Felipe, Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales, México, Edit. Siglo XXI, 1982.

Pardo, María del Carmen, La Modernización administrativa en México, México, El Colegio de México, 1995.

Poder Ejecutivo Federal, SHCP, Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, México, 1995.

Prawda, Juan, Teoría y praxis de la planeación educativa en México. 4ª edic. México, Edit. Grijalbo, 1985.

Quiroga Leos, Gustavo, Organización y Métodos en la Administración Pública, México, Edit. Trillas, 1996.

Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación, México.

Schmelkes Sylvia, Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, México, OEA/SEP, 1992.

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo Unidad de Desarrollo Administrativo, PROMAP 1995-2000. Definición de estándares, 1999. (Guía técnica).

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, México, 1996.

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Subsecretaría de Normatividad y Control de la Gestión Pública. Medición y evaluación de la gestión pública. Indicadores de gestión, México, 1996.

Secretaría de Educación Pública, Artículo 3ro. y Ley General de Educación, México, 1993.

Secretaría de Educación Pública, Comité Interno para el Mejoramiento Administrativo de los Servicios que brinda la SEP, Archivo histórico/expedientes varios, 1996-2000.

Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto, Catálogos básicos de programación y organización del sector educación, ciencia y tecnología, cultura y deporte, México, 1999 y 2000.

Secretaría de Educación Pública, Glosario, términos utilizados en la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto, México, 1996.

Secretaría de Educación Pública, Manual de organización, publicado en el Diario Oficial de la Federación, México, diciembre, 1994.

Secretaría de Educación Pública, Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, México, 1996.

Secretaría de Educación Pública, Programa Nacional de Educación 2001-2006, México, Septiembre, 2001.

Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Planeación y Coordinación, Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto, Propuesta de la nueva estructura programática. NEP, 1998,

Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Planeación y Coordinación, Perfil de la educación en México, México, 1999.

Secretaría de Educación Pública, Problemas y políticas de la educación básica, Bases filosóficas, legales y organizativas del sistema educativo mexicano. Serie. Materiales de apoyo para el estudio de la Licenciatura de Educación Primaria, México, 1998.

Seller, Hermann, Teoría del Estado, México, Edit. Fondo de Cultura Económica, 1995.

SIEMPRO, Banco Mundial, Secretaría de Desarrollo Social, UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Gestión integral de programas sociales orientada a resultados. Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales, Buenos Aires, Edit. Fondo de Cultura Económica, 1999.

Uvalle Berrones, Ricardo, Las transformaciones del estado y la administración pública en la sociedad contemporánea, México, Edit. IAPEM, 1997.

Vargas Trepau, Ricardo, Efectividad personal y organizacional e inteligencia emocional, http://www.nonopp.com/ar/Psicologia/00/inteli_emocional_corvey.html, p. 4, (18 junio, 2004)

INDICE DE CUADROS Y ESQUEMAS

CAPÍTULO UNO

- CUADRO 1.1 LA PLANEACIÓN Y LA EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO. (p.22-26)
- ESQUEMA 1.1 ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL CENTRALIZADA 1996. (p. 17)
- ESQUEMA 1.2 EL SISTEMA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. (p.33)

CAPÍTULO DOS:

- CUADRO 2.1 LA EVALUACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA. (p. 63)
- CUADRO 2.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN EN EL CAMPO EDUCATIVO.(p. 79)
- ESQUEMA 2.1 TODO CAMBIO GENERA TENSION. (p. 45)
- ESQUEMA 2.2 GESTIÓN INTEGRAL DE UN PROGRAMA SOCIAL EDUCATIVO (p. 76)

CAPÍTULO CUATRO:

- CUADRO 4.1 OBJETIVOS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS ADSCRITAS A LA SEByN (p. 133)
- CUADRO. 4.2 ATRIBUTOS (p. 135)
- CUADRO 4.3 ATRIBUTOS Y ESTÁNDARES (p.136)
- CUADRO 4.4 PRINCIPALES SERVICIOS, ATRIBUTOS Y ESTÁNDARES DETERMINADOS EN LA SEByN. 1996-2000 (p. 138-142)
- CUADRO.4.5 INFORMACIÓN SOBRE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS SECTOR CENTRAL Y ÁMBITO DESCONCENTRADO DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (p.143-145)
- CUADRO 4.6 INDICADORES DE DESEMPEÑO PRONALEES (p.154-155)
- CUADRO. 4.7 INDICADORES DE AVANCE Y DE IMPACTO DE LA DGMEE (p.156)
- CUADRO 4.8 INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA DGN (p. 157)
- CUADRO. 4.9 INDICADORES DE AVANCE Y DE IMPACTO DE LA DGEE (p.158)
- CUADRO 4.10 INDICADORES DE AVANCE Y DE IMPACTO DE LA CGACMS (p.159)
- CUADRO 4.11. PROMAP. PROYECTOS REPORTADOS POR LA SEByN (p. 161)
- CUADRO 4.12.1 PROYECTOS DE MODERNIZACIÓN DE LA SEByN (p. 166-172)
- CUADRO 4.12.2 PROYECTOS DE MODERNIZACIÓN DE LA SEByN (p. 175)
- CUADRO 4.12.3 PROYECTOS DE MODERNIZACIÓN DE LA SEByN (p. 177)
- CUADRO 4.12.4 PROYECTOS DE MODERNIZACIÓN DE LA SEByN (p. 179)
- CUADRO 4.13 PROMAP 1995-2000. ÁREAS EVALUADAS DEL SECTOR CENTRAL (p.181)
- CUADRO 4.14 REPORTE DE VANCES DEL PROMAP/SEByN. (p.182)

CUADRO 4.15	PROMAP 1995-2000. PRINCIPALES AVANCES EN MATERIA DE MODERNIZACIÓN DE LA SEP Y LA SEByN. (p. 183-184)
CUADRO 4.16	REPORTE DE EVALUACIÓN DE ENLACES Y RESULTADOS REAR 04 RESUMEN DE INDICADORES POR ACCIÓN. (p. 189-190)
CUADRO 4.17	REPORTE DE EVALUACIÓN DE AVANCES Y RESULTADOS. REAR 04. RESUMEN DE INDICADORES POR ACCIÓN DE LA SEByN. (p. 191)
CUADRO 4.18	REPORTE DE EVALUACIÓN DE AVANCES Y RESULTADOS PARA DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE APF. OFICINA DEL C. SUBSECRETARIO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL. PROYECTO. PRONALEES. DICIEMBRE, 1999. (195-198)
ESQUEMA 4.1	ESQUEMA FUNCIONAL DEL PROMAP 1995-2000 (p. 111)
ESQUEMA 4.2	ETAPAS DE TRABAJO PARA LA MODERNIZACIÓN. (p.112)
ESQUEMA 4.3	COMITÉ INTERNO DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA SEP. (p. 114)
ESQUEMA 4.4	SISTEMA DE EVALUACIÓN AVANCE DEL PROMAP. (p.122)
ESQUEMA 4.5	ORGANIGRAMA DE LA SEByN. 1994 (p. 134)
ESQUEMA 4.6	PROGRAMAS DE MODERNIZACIÓN DE LA SEByN. (p.185)
ESQUEMA 4.7	VINCULACIÓN DE CIMAS CON ENLACES. (p. 186)
ESQUEMA 4.8.	NIVEL JERARQUICO DE LOS ENLACES (p. 187)
ESQUEMA 4.9	NIVEL JERARQUICO DE LOS DELEGADOS POR LOS ENLACES (p. 187)
ESQUEMA 4.10	APOYO DE LOS TITULARES A LOS ENLACES (p. 188)

CAPÍTULO CINCO:

CUADRO 5.1	PROPUESTA EQUIPO CENTRAL SEByN (p. 215)
CUADRO 5.2	PROPUESTA EQUIPO LOCAL SEByN. (p. 216)
CUADRO 5.3	MATRIZ, ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DE LOS ELEMENTOS METODOLÓGICOS DEL PROYECTO. (p. 220)
CUADRO 5.4	CUADRO COMPARATIVO DE PROYECTOS 1999-2000/UR. 300 Y 310 DE LA SEByN. (p. 221)
CUADRO 5.5	TIPOS DE INDICADORES PARA MONITOREAR Y EVALUAR UN PROYECTO (p. 223)
CUADRO 5.6	PREGUNTAS CLAVES A CONSIDERAR PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES. (p. 224)
CUADRO 5.7	MATRIZ: RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN CONSIDERANDO LOS ELEMENTOS METODOLÓGICOS. (p. 227)

A N E X O

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA**ACUERDO número 275 por el que se adscriben orgánicamente las direcciones generales y demás unidades administrativas de la Secretaría de Educación Pública que se indican.**

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de Educación Pública.

Con fundamento en los artículos 16 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 4o. fracción I y 5o. fracción VII del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, y

CONSIDERANDO

Que con fecha 18 de junio de 1999 el Ejecutivo Federal expidió el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 23 de junio del referido año, modificando su estructura orgánica y las atribuciones de algunas unidades administrativas;

Que el 3 de marzo de 2000 se publicó, en el referido órgano informativo, el Decreto por el que se reforma el citado ordenamiento a fin de incorporar a la Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar;

Que de conformidad con lo que dispone dicho Reglamento, el titular de la Secretaría está facultado para aprobar la organización y funcionamiento de la Dependencia, adscribir orgánicamente sus direcciones generales y demás unidades administrativas, y

Que se hace necesario actualizar la adscripción de las unidades administrativas de la Secretaría de Educación Pública, he tenido a bien expedir el siguiente:

ACUERDO NUMERO 275 POR EL QUE SE ADSCRIBEN ORGANICAMENTE LAS DIRECCIONES GENERALES Y DEMAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA QUE SE MENCIONAN

ARTICULO UNICO.- Se adscriben orgánicamente las direcciones generales y demás unidades administrativas de la Secretaría de Educación Pública que se mencionan, en la forma siguiente:

- I. Al Secretario del Despacho:
 1. Dirección General de Asuntos Jurídicos.
 2. Dirección General de Relaciones Internacionales.
 3. Unidad de Comunicación Social.
 4. Coordinación General de Representaciones de la Secretaría de Educación Pública en las Entidades Federativas.
 5. Representaciones de la Secretaría de Educación Pública en las Entidades Federativas.
 6. Comisión Nacional del Deporte.
 7. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
 8. Instituto Nacional de Antropología e Historia.
 9. Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura.
 10. Radio Educación.
 11. Instituto Politécnico Nacional.
- II. Al Subsecretario de Planeación y Coordinación:
 1. Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto.
 2. Dirección General de Evaluación.
 3. Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación.
 4. Coordinación de Organos Desconcentrados y del Sector Paraestatal.
 5. Coordinación Nacional de Carrera Magisterial.

- III. Al Subsecretario de Educación Superior e Investigación Científica:
1. Dirección General de Educación Superior.
 2. Dirección General de Profesiones.
 3. Coordinación General de Universidades Tecnológicas.
 4. Dirección General del Bachillerato.
 5. Instituto Nacional del Derecho de Autor.
- IV. Al Subsecretario de Educación Básica y Normal:
1. Dirección General de Normatividad.
 2. Dirección General de Materiales y Métodos Educativos.
 3. Dirección General de Investigación Educativa.
 4. Dirección General de Educación Indígena.
 5. Coordinación General de Actualización y Capacitación para Maestros en Servicio.
 6. Dirección General de Televisión Educativa.
 7. Universidad Pedagógica Nacional.
- V. Al Subsecretario de Educación e Investigación Tecnológicas:
1. Dirección General de Institutos Tecnológicos.
 2. Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
 3. Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria.
 4. Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo.
 5. Dirección General de Educación Secundaria Técnica.
 6. Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar.
- VI. Al Subsecretario de Servicios Educativos para el Distrito Federal:
1. Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto en el Distrito Federal.
 2. Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el Distrito Federal.
 3. Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa.
 4. Dirección General de Administración de Personal en el Distrito Federal.
 5. Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal.
 6. Dirección General de Extensión Educativa.
 7. Dirección General de Educación Física en el Distrito Federal.
- VII. Al Oficial Mayor:
1. Dirección General de Recursos Financieros.
 2. Dirección General de Tecnología de la Información.
 3. Dirección General de Personal.
 4. Dirección General de Recursos Materiales y Servicios.

TRANSITORIOS

PRIMERO.- El presente Acuerdo entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

SEGUNDO.- Se abroga el Acuerdo número 196, por el que se adscriben orgánicamente las direcciones generales, órganos desconcentrados y unidades administrativas de la Secretaría de Educación Pública que se mencionan y se delegan facultades, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 4 de julio de 1994.

TERCERO.- Se derogan las demás disposiciones administrativas emanadas de la Secretaría de Educación Pública que se opongan al presente Acuerdo.

México, D.F., a 18 de mayo de 2000.- El Secretario de Educación Pública, Miguel Limón Rojas.- Rúbrica.