



Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

Estudio de caso sobre la gestión del Programa de Estímulos al Personal Docente del Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz (PROESPED), en el marco de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS)

Tesis que para obtener el grado de:

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas
con acentuación en Nivel Superior**

presenta:

Erika Ayala Ríos

Asesor tutor:

Dra. Antares Guadalupe Vázquez Alatorre

Asesor titular:

Dra. Gabriela María Farías Martínez

Xalapa de Enríquez., Veracruz, México

Noviembre, 2010

Dedicatoria

A mi familia, quienes de manera incondicional y amorosa

me acompañan en cada proyecto que emprendo...

¡lo logramos!

Agradecimientos

A la Dra. Gabriela María Farías Martínez y a la Dra. Antares Guadalupe Vázquez Alatorre, asesora y tutora de los cursos Proyectos I y II, por brindarme su comprensión y orientación en el trabajo diario del proyecto de investigación.

A la Lic. Leticia Perlasca Núñez, quien me abrió las puertas del COBAEV para poder acceder a la información institucional y los actores involucrados, en las actividades que mejoran mi formación profesional.

A todos los que han estado a mi lado en los momentos en que era muy importante su apoyo y respaldo. Las páginas no alcanzarían para nombrarlos, pero ustedes saben a quienes me refiero y se lo que cada uno apoyó en las labores cotidianas de mi trabajo para que yo dedicara un tiempo a este gran proyecto tan importante en mi vida. Gracias, muchas gracias.

Resumen

Este es un esfuerzo por contribuir en el conocimiento del nivel educativo medio superior en México, donde son escasas las iniciativas similares. Forma parte de un macroproyecto sobre control de gestión y rendición de cuentas, coordinado por la Dra. Gabriela María Farías Martínez, docente-investigadora del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Es producto de una investigación de corte cualitativo, en torno al Programa de Estímulos al Personal Docente del Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz (PROESPED), en su ejercicio 2009B-2010A. Para ello, se consideró el análisis de documentos institucionales y de la información proporcionada en las entrevistas por actores involucrados en la gestión de dicho programa. Como principales hallazgos, se observa que el sistema de planeación estratégica se deriva del sistema de planeación financiera, el cual responde a un esquema bipartita: gobierno federal y gobierno estatal. Así mismo, se visualiza el cumplimiento a la normatividad presupuestal del PROESPED. Para ello, son importantes las funciones de dos organismos acreditadores: al interior, el Departamento de Contraloría Interna, y al exterior, el órgano de Fiscalización del Gobierno del Estado de Veracruz. Es posible concluir que existe una interrelación coherente entre el sistema de control de gestión, los procesos de rendición de cuentas y el sistema de planeación financiera, con respecto a la planeación estratégica del Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz (COBAEV). Sin embargo, para hacer un COBAEV más competitivo, se sugiere innovarle con el enfoque basado en competencias establecido por la política nacional vigente en el nivel medio superior: la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS).

Índice

| | Pág. |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Dedicatoria | i |
| Agradecimientos | ii |
| Resumen | iii |
| Índice | iv |
| Introducción | 1 |
| Capítulo 1: Naturaleza y dimensión del tema de investigación | 3 |
| 1.1 Contexto Nacional del Nivel de Educación Medio Superior | 3 |
| 1.2 Descripción General del COBAEV | 6 |
| 1.3 Cambio de paradigma en el COBAEV: El enfoque centrado en el alumno | 7 |
| 1.4 La Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) | 8 |
| 1.5 Antecedentes del problema de investigación | 11 |
| 1.6 Planteamiento del problema de investigación | 12 |
| 1.7 Objetivos de la investigación | 13 |
| 1.8 Hipótesis | 14 |
| 1.9 Justificación de la investigación | 14 |
| 1.10 Limitaciones de la investigación | 15 |

| | Pág. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Capítulo 2: Revisión de literatura | 17 |
| 2.1 La innovación educativa en Educación Media Superior | 17 |
| 2.2 La gestión y la innovación educativa | 23 |
| 2.3 El control de gestión | 29 |
| 2.4 La planeación estratégica | 32 |
| 2.5 Indicadores de evaluación del desempeño relacionados con prácticas de eficiencia, eficacia y efectividad en Educación Media Superior | 38 |
| 2.6 Sistemas de compensación o incentivos en Educación Media Superior | 42 |
| 2.7 Procesos de rendición de cuentas en Educación Media Superior | 45 |
| Capítulo 3: Metodología general de la investigación | 47 |
| 3.1 Descripción sociodemográfica del contexto de la investigación | 48 |
| 3.2 Diseño de la Investigación | 49 |
| 3.3 Fases de la Investigación | 50 |
| 3.4 Población y muestra | 51 |
| 3.5 Tema, categorías e indicadores de estudio | 51 |
| 3.6 Fuentes de información | 53 |
| 3.7 Recolección de datos | 54 |
| 3.8 Prueba piloto | 59 |
| 3.9 Aplicación de instrumentos | 60 |
| 3.10 Captura y análisis de datos | 61 |

| | Pág. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Capítulo 4: Resultados de la investigación | 63 |
| 4.1 Relaciones entre la planeación estratégica institucional y el sistema de planeación financiera | 63 |
| 4.2 Relaciones entre el sistema de control de gestión institucional y el sistema de planeación financiera | 69 |
| 4.3 Relaciones entre las prácticas administrativas de compensaciones e incentivos y la planeación institucional ... | 73 |
| 4.4 Relaciones entre el sistema de control de gestión y el proceso de rendición de cuentas | 80 |
| 4.5 Relaciones entre las necesidades de información de los grupos de interés y la rendición de cuentas | 81 |
| Capítulo 5: Discusión y Conclusiones | 87 |
| 5.1 Con respecto a las confirmaciones y contradicciones entre la planeación estratégica, el sistema de planeación financiera y el sistema de control de gestión en la institución | 87 |
| 5.2 Con respecto a las relaciones entre las prácticas administrativas de compensaciones e incentivos y la planeación institucional | 90 |
| 5.3 Con respecto a las necesidades de información de los grupos de interés y los procesos de rendición de cuentas | 94 |
| 5.4 Con respecto a la importancia de los procesos de control de gestión y la rendición de cuentas para impulsar el desarrollo económico en la comunidad | 96 |
| 5.5 Validez interna y externa | 98 |
| 5.6 Alcances y limitaciones | 98 |
| 5.7 Sugerencias para estudios futuros | 99 |
| 5.8 Conclusión final | 99 |
| Referencias | 102 |

Apéndices

- Apéndice A: Relación de Siglas
- Apéndice B: Carta de presentación para realizar el estudio
- Apéndice C: Carta de aceptación para realizar el estudio
- Apéndice D: Estructura Orgánica del COBAEV
- Apéndice E: Guía para el trabajo de campo
Macroproyecto Control de Gestión y Rendición de Cuentas
(Dra. Gabriela María Farías Martínez)
- Apéndice F: Convocatoria Programa de Estímulos al Personal Docente.
Periodo de evaluación agosto 2009-julio 2010
- Apéndice G: Guías de Observación y Guías de Entrevistas
- Apéndice H: Observación de la Comisión de Análisis y Evaluación
- Apéndice I: Observación de la Comisión de Apelación
- Apéndice J: Codificación con Atlas-Ti
Observación de la Comisión de Análisis y Evaluación
- Apéndice K: Codificación con Atlas-Ti
Observación de la Comisión de Apelación
- Apéndice L: Codificación con Atlas-Ti
Entrevista al Director de Planeación, Programación y
Presupuesto del COBAEV, a nivel estatal
- Apéndice M: Codificación con Atlas-Ti
Entrevista al Profesor
Miembro de la Comisión de análisis y evaluación del
PROESPED, a nivel plantel (Plantel 35-Xalapa)
- Apéndice N: Codificación con Atlas-Ti
Entrevista a Auditor Interno del COBAEV
- Apéndice Ñ: Codificación con Atlas-Ti
Entrevista a Director Académico del COBAEV
a nivel central/estatal

Currículum Vitae de la autora

Introducción

Derivado del interés por aportar estudios en el nivel educativo medio superior, específicamente al campo de la administración educativa y la evaluación del desempeño docente, áreas en las que se evidencia una escasez de investigaciones, con el presente estudio se pretende ahondar en las relaciones, confirmaciones y/o contradicciones entre los sistemas de planeación financiera, control de gestión y rendición de cuentas, con respecto a los objetivos definidos en la planeación estratégica del COBAEV, en el marco de su Programa de Estímulos al Personal Docente (PROESPED), en el primer ciclo escolar de haberse implementado la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS).

De esta manera, la relevancia del estudio realizado reside principalmente en la sistematización de información relevante al tema, y de la pertinencia y utilidad de los resultados para la institución educativa donde se llevó a cabo: el COBAEV.

Así, con el fin de presentar un reporte de investigación que facilite la exposición y comprensión del estudio realizado, éste se ha estructurado de la manera siguiente:

De inicio, se plantean las dedicatorias y agradecimientos. Posteriormente, con el fin de brindar un panorama general de los hallazgos de la investigación realizada, se contempla un breve resumen o abstracto. Seguido, se encuentra localizado el índice detallado con los temas y subtemas referentes a cada capítulo, así como el listado de apéndices que dan sustento a planteamientos importantes en el desarrollo del reporte.

De esta manera, posterior a esta introducción, se ubica el capítulo 1, Naturaleza y dimensión del tema de investigación, se contemplan datos de contexto e información relacionada con el planteamiento del problema de investigación.

En el capítulo 2 Revisión de Literatura, se contemplan temáticas elementales para la comprensión del problema de investigación, tales como: Reforma Integral a la Educación Media Superior (RIEMS), gestión e innovación educativa, control de gestión, planeación estratégica, rendición de cuentas, etc.

Como capítulo 3, se describe la Metodología concerniente a la investigación emprendida: información sobre lugar, diseño, fases, población y muestra, piloteo, categorías e indicadores del estudio, fuentes de información, y recolección-análisis de datos.

En el capítulo 4, atendiendo a las relaciones entre categorías de análisis de esta investigación, se presenta la información relevante con base en las entrevistas y análisis de documentos institucionales.

De manera consecuente, en el capítulo 5 se hace la discusión correspondiente y la formulación de sugerencias y conclusiones.

Finalmente, se localizan el listado de referencias y los anexos o apéndices al cuerpo del trabajo.

Capítulo 1: Naturaleza y dimensión del tema de investigación

Con el fin de explicitar la naturaleza y dimensión del tema de investigación, en este primer capítulo se contemplaron datos contextuales en torno al objeto de estudio, así como los derivados del planteamiento del problema de investigación.

Para lo anterior, se inicia con una explicación general del nivel de educación medio superior en México. Seguido, se presenta una descripción general de la institución educativa en la que se llevó a cabo la investigación: El Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz (COBAEV), complementándole con un breve recuento de su práctica pedagógica, desde la implementación de la Reforma Curricular Constructivista del 2003, hasta la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) de reciente actuación. Posterior a los datos contextuales, se presentan los antecedentes y el planteamiento del problema de investigación, así como los objetivos, la hipótesis, la justificación y finalmente, las limitaciones del presente estudio.

1.1 Contexto Nacional del Nivel de Educación Medio Superior

Realizar estudios relacionados con la Educación Media Superior (EMS) en México, beneficia a millones de jóvenes entre los 15 y 18 años que en el corto plazo deberán ingresar al nivel educativo superior y/o participar en la transformación social, económica, política y cultural del país.

La EMS es un nivel educativo con objetivos y personalidad propios. Se ubica entre la educación secundaria y la educación superior, con una duración de tres años.

La Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) nace en el marco de la reestructuración de la Secretaría de Educación Pública (SEP), en el año 2005. Acorde a lo planteado por Canales (2010), la recomendación de crear una sola Subsecretaría de Educación Superior y otra para Educación Media Superior, fue formulada en el estudio

que realizó la OCDE en México, denominado Exámenes de las Políticas Nacionales de Educación.

Así, de acuerdo con lo establecido por la Subsecretaría de Educación Media Superior, ésta es la unidad administrativa de la Secretaría de Educación Pública (SEP), encargada de programar, organizar, dirigir y evaluar los servicios que en este nivel educativo ofrecen a la población los gobiernos federal y estatales, así como los sectores privado y público (SEMSa, s/f). Asimismo, la SEMS tiene la función de formular y actualizar los planes y programas para brindar educación media superior de calidad, eficiente y pertinente de acuerdo a las modalidades que demanden el desarrollo nacional y particularmente, los sectores productivos, de bienes y servicios.

Para lo anterior, acorde a la misma fuente, la SEMS cuenta con las siguientes unidades administrativas: la Dirección General de Bachillerato (DGB), la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA), la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), la Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar (DGECyTM), y la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT).

En un estudio sobre la igualdad de oportunidades en la educación media superior en México (Villa, 2007), se describe a la EMS por ser en su mayoría de carácter público y por tanto, gratuito. De acuerdo a la misma autora, la EMS se divide en dos modalidades: el Bachillerato y La Educación Profesional Técnica. A su vez, el bachillerato se divide en General o Propedéutico y en Tecnológico o Bivalente (Véase Tabla 1). El Bachillerato General o Propedéutico prepara a los estudiantes para continuar estudios superiores y es impartido en 13 tipos distintos de instituciones.

El Bachillerato Tecnológico o Bivalente, prepara al estudiante para continuar estudios superiores y para el desempeño de alguna actividad productiva impartándose en 12 tipos de instituciones diferentes.

Tabla 1
Modalidades de la Educación Media Superior

| La Educación Media Superior (EMS) | | |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Bachillerato | | Educación Profesional Técnica |
| General o Propedéutico | Tecnológico o Bivalente | |
| Bachilleratos de las universidades autónomas por Ley | Centro de Estudios Tecnológicos Industriales y de Servicios | Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica |
| Colegios de Bachilleres Estatales y Federales | Centros de Bachillerato Tecnológico Agropecuario | |
| Bachilleratos Estatales | Centros de Estudios Tecnológicos del Mar | |
| Preparatorias Federales por Cooperación | Colegios de Estudios Científicos y Tecnológicos de los Estados | |
| Centro de Estudios de Bachillerato | Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos del Instituto Politécnico Nacional | |
| Bachilleratos de Arte | Centros de Enseñanza Técnica Industrial | |
| Bachilleratos Militares | Escuelas de Bachillerato Técnico | |
| Preparatoria Abierta | Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica | |
| Preparatoria del Distrito Federal | Centros de Bachillerato Tecnológico y de Servicios | |
| Bachilleratos Federalizados | Centro de Estudios Tecnológicos de Aguas Continentales | |
| Bachilleratos Particulares | Centros de Bachillerato Tecnológico Forestal | |
| Tele Bachillerato | Bachillerato Tecnológico de Arte | |
| Video-Bachillerato | | |

Fuente: Villa (2007).

En referencia específica al COBAEV, cabe señalar que se encuentra clasificado como un subsistema perteneciente a la EMS, que ofrece servicios educativos de bachillerato general o propedéutico.

Por su parte, la Educación Profesional Técnica es terminal, calificando al joven en diversas especialidades que lo orientan hacia el mercado de trabajo. Se ofrece en una sola institución.

De la anterior clasificación, precisa nuevamente retomar a Villa (2007), quien al hacer un análisis histórico de la EMS, defiende que el Bachillerato General ha sido la modalidad más prestigiada y desde hace 30 años la más poblada, debido a que es la más académica y a su orientación a los estudios de educación superior. Según esta autora, en el año 2006, de 10 alumnos que se encontraban cursando la EMS, 6 de ellos lo hacían en un bachillerato general. Finalmente, dentro la contextualización del objeto de este estudio, precisa presentar las funciones del bachillerato general, establecidos por la Dirección General de Bachillerato (DGB, s/f).

- Función formativa.- Porque proporciona al alumno una formación integral que comprende aspectos primordiales de la cultura de su tiempo.

- Función propedéutica.- Porque prepara al estudiante para la continuación en estudios superiores, a través del conocimiento de las diferentes disciplinas. Sin pretender una especialización anticipada, el bachillerato prepara a los alumnos que han orientado su interés vocacional hacia un campo específico de conocimientos.

- Función de preparación para el trabajo- Puesto ofrece al educando una formación que le permita iniciarse en diversos aspectos del ámbito laboral, fomentando una actitud positiva hacia el trabajo y, en su caso, su integración al sector productivo.

1.2 Descripción general del COBAEV

El COBAEV es un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado mediante Decreto del Ejecutivo Estatal el 30 de julio de 1988, mismo que se publicó en la gaceta oficial No. 99 de fecha 1º de agosto del mismo año. (COBAEV, 2009).

El COBAEV inicia en 1988 sus labores con la fundación de cuatro planteles: tres en el norte y uno en el sur del Estado. Actualmente cuenta con un número aproximado de 1,500 docentes y 35,000 alumnos repartidos en los 57 planteles en las diferentes zonas del territorio veracruzano, localizados la mayoría de veces en poblaciones medianas y pequeñas, con una matrícula escolar que va de los 400 a los 1200 alumnos por plantel.

El COBAEV surge de un acuerdo de coordinación entre los gobiernos federal y estatal (50% de aportación por cada una de las partes), a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría de Educación del Estado de Veracruz. En la actualidad el COBAEV aplica en su etapa actual el plan de estudios denominado Currículum Básico Nacional, aprobado por la Dirección General del Bachillerato el 27 de octubre de 1994 (COBAEV, 2009).

1.3 Cambio de paradigma en el COBAEV: El enfoque centrado en el alumno.

En Julio de 1994, a raíz de una propuesta de la Dirección General del Bachillerato de la Secretaría de Educación Pública, se hizo imperante establecer un Currículo Nacional que respondiera de manera adecuada, tanto a los requerimientos de los estudiantes, como de las instituciones de educación media superior y la sociedad en general. Posteriormente, en el Programa Nacional de Educación (PRONAE) 2001-2006 se planteó la necesidad siguiente: Una educación media superior de buena calidad que forme ciudadanos responsables, solidarios y con los conocimientos idóneos para desempeñarse en el mundo laboral o en el contexto de la educación superior (SEP, 2001, pág.173-174).

De esta manera, en agosto del 2002, en Matamoros, Tamaulipas, en la Reunión Nacional de Colegio de Bachilleres se acordó una currícula que apuntara hacia el desarrollo individual y social, un desarrollo congruente con los avances de los tiempos actuales, que le permitiera a los estudiantes adaptarse a la vida moderna.

En agosto de 2003 dio inicio la fase de aplicación y desarrollo de la propuesta de Reforma Curricular del COBAEV. Es en el plantel 25 localizado en Huatusco, Ver., un

plantel “piloto” donde se dieron las pautas para hacer las adecuaciones pertinentes y así lograr implementar con éxito en todos los demás planteles, las acciones de la Reforma Curricular del COBAEV.

Con relación a los perfiles educativos del bachiller y del docente, en el Documento que justifica el Plan de Estudios de COBAEV en el Marco de la Reforma Curricular (COBAEV, 2006), se hace notoria una nueva conceptualización al respecto:

...la estructura curricular considera un enfoque educativo centrado en el aprendizaje, la cual tiene su base en el Constructivismo, ya que sus acciones tienden a lograr que los alumnos construyan su propio aprendizaje de manera tal que sea significativo; contenidos temáticos declarativos, procedimentales y actitudinales con una visión integral... (COBAEV, 2006, pág. 8).

Por lo anteriormente enunciado, el revalorizar la acción de quienes participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje conlleva necesariamente a la implementación de estrategias, técnicas y/o métodos de enseñanza diferentes a las empleadas por tradición; medios o formas que propicien en el estudiante la adquisición de: Destrezas, habilidades y actitudes que perfeccionen su capacidad para la solución de problemas, tal como se enuncia en los beneficios de la Reforma Curricular al Bachillerato (COBAEV, 2007).

1.4 La Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS)

Según análisis realizado por Pavón (2010), fue en la inauguración del Primer Foro de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), “Políticas Educativas, Culturales, de Ciudadanía y de Juventud”, realizado el 15 de Febrero del 2007, donde Miguel Székely Pardo, entonces titular de la Subsecretaría de Educación Media Superior, anunció que a mediados de ese año la SEP sometería a discusión general la primera propuesta de Reforma Integral de la Educación Media Superior, la cual tendría como eje la transformación no solo de contenidos curriculares, sino la articulación y pertinencia del sistema.

La RIEMS se ha aplicado gradualmente en las instituciones educativas del país. De manera que, pueden observarse tres etapas: la denominada como el “ciclo de transición” (del 2008 al 2009), en el cual se adoptaron los componentes de la Reforma, la fase de “puesta en marcha” (2009-2010), donde se dio inicio a una EMS nacional. Finalmente, según Canales (2010), la meta es que en el año 2012 todos los egresados de EMS deberán obtener un certificado del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB).

Ante la diversidad y complejidad de programas que existían en EMS (más de 200 planes de estudios distintos e inconexos), además de la creación de un certificado único de bachillerato a nivel nacional, se planteó el desarrollo de programas para la formación de docentes.

La Reforma se propuso integrar las diversas opciones de bachillerato a partir de competencias genéricas, disciplinares y transversales. (Véase Tabla 2).

Para lo anterior, se entiende por competencias: Las capacidades o desempeños que integran conocimientos, habilidades, y actitudes que los estudiantes ponen en juego en contextos específicos para un propósito determinado (SEPb, s/f).

Parafraseando a Cano (2005), una competencia es lo que hay que saber, lo que hay que hacer y lo que hay que ser.

En tema del enfoque pedagógico basado en competencias, cabe subrayar que éstas no significan una ruptura con el enfoque constructivista implementado en años anteriores. Según Rodríguez (2010), desde los años sesenta Piaget y sus discípulos cercanos encontraron que las capacidades (cognitivas) poseen la misma estructura que las competencias (fácticas). De manera que, puede afirmarse que las competencias ya estaban presentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje de tipo constructivista.

Así, la RIEMS permite que los diferentes subsistemas del Bachillerato conserven sus programas y planes de estudio, solo que deberán enriquecerlos con las competencias comunes del Marco Curricular Común (MCC) del SNB.

Tabla 2
Componentes del MCC del SNB

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Competencias genéricas | |
| Son competencias clave, por su importancia y aplicaciones diversas a lo largo de la vida; transversales, por ser relevantes a todas las disciplinas y espacios curriculares de la EMS; y transferibles, por reforzar la capacidad de los estudiantes de adquirir otras competencias. | |
| Competencias disciplinares | |
| Integran conocimientos, habilidades y actitudes y se construyen desde la lógica de las disciplinas en las que tradicionalmente se ha organizado el saber. Dan sustento a la formación de los estudiantes en el perfil del egresado. Pueden desarrollarse en distintos contextos curriculares y a partir de distintas estrategias educativas y contenidos. | |
| Competencias disciplinares básicas | Son las competencias disciplinares que deben desarrollar todos los estudiantes del bachillerato. Representan la base común de la formación disciplinar en el marco del SNB. |
| Competencias disciplinares extendidas | Dan especificidad al modelo educativo de los distintos subsistemas de la EMS; no serán compartidas por todos los egresados del nivel educativo. Son de mayor profundidad o amplitud que las competencias disciplinares básicas. |
| Competencias profesionales | |
| Se refieren a un campo del quehacer laboral. Definen la capacidad productiva de un individuo en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en un determinado contexto de trabajo. Dan sustento a la formación de los estudiantes en el perfil del egresado. | |
| Competencias profesionales básicas | Proporcionan a los jóvenes formación elemental para incorporarse al mercado de trabajo. |
| Competencias profesionales extendidas | Preparan a los jóvenes con una calificación de nivel técnico para incorporarse al ejercicio profesional. |

Fuente: SEPa (s/f). Díptico *Las competencias docentes del bachillerato*.

Por lo anteriormente enunciado, se deriva la relevancia que tiene el desempeño del docente para propiciar la realización de la RIEMS en su nivel más concreto y final: el del trabajo directo con los alumnos, espacio donde se consumen las reformas a la educación.

1.5 Antecedentes del problema de investigación

En la actualidad, según Terán (2010), para muchos de los que se encuentran cursando la EMS, ésta representa la última oportunidad de escolaridad. Por tanto, el bachillerato es un nivel educativo en el que habría de consolidarse la educación básica e iniciar la superior, además de propiciar que sus egresados se desempeñen con éxito en lo social, cultural y ciudadano.

Según datos presentados por Pavón (2010), el profesorado de EMS está integrado por 240 mil docentes, los cuales al ciclo escolar actual (2009B-2010A), deben atender 4,100,000 alumnos. Aunado a ello, se estima para el año 2012, un aumento aproximado de 151,000 educandos.

Además de la importancia numérica, como se ha venido discutiendo, los docentes tienen un papel clave en las reformas educativas, puesto que, tal como defiende Rodríguez (2010, pág. 25), la cata de fuego de toda reforma es impactar en las prácticas pedagógicas.

Similarmente, Aguerro (2002), califica a los profesores como uno de los centros actuales de atención. Como asevera Torres (2000), la necesidad del cambio educativo es tan vieja como el reconocimiento del papel clave de los docentes en dicho cambio (pág.1).

Según Mizala y Romaguera (2000), la complejidad del proceso educativo es difícil de evaluar, situación que amplifica la relevancia de los sistemas de incentivos y consecuentemente, propicia el debate sobre las ventajas e inconvenientes de éstos. Así, dichos autores subrayan el caso de los Estados Unidos, donde, acorde a su análisis, califican que los incentivos al mérito carecieron de éxito.

En el Sistema Educativo de México, el antecedente a un sistema de estímulos es el Esquema de Educación Básica 1987-1993, reemplazado por el Programa Nacional de Carrera Magisterial; aplicable para el profesorado de los niveles de educación preescolar, primaria y secundaria.

En lo que refiere a la EMS en el contexto mexicano, el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Media Superior contempla la evaluación del desempeño docente para así, retroalimentar y favorecer la mejora continua del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Por lo mencionado en los párrafos anteriores, puede decirse que si se tiene la intención de lograr cambios significativos en la dinámica del sector educativo, de inicio, es importante modificar los mecanismos de desempeño de los que están en condiciones de actuar y de llenar de significado a la RIEMS. De manera complementaria, se deriva también la necesidad de implementar mecanismos de control de gestión sobre el cumplimiento de los planes establecidos y procesos de rendición de cuentas a los grupos de interés.

1.6 Planteamiento del problema de investigación

Para impulsar y sostener el proyecto de reforma nacional implementada por la SEMS, en el ciclo escolar 2009-2010, denominada RIEMS, se vislumbra la necesidad de implementar las estrategias que promuevan las competencias docentes según los objetivos compartidos de la EMS.

El Programa de Estímulos al Personal Docente del COBAEV (PROESPED), propicia que los profesores dedicados habitualmente a realizar tareas de docencia, generación o aplicación innovadora del conocimiento, tutoría y participación en cuerpos colegiados, etc., puedan concursar en el otorgamiento de un beneficio económico. Incentivo que no refiere a un ingreso fijo, regular ni permanente y que no está sujeto a negociaciones; fluctúa dependiendo del tipo de nombramiento del docente y los resultados de la evaluación al desempeño en un determinado ciclo escolar.

De esta manera, el PROESPED permite valorar el desempeño de los profesores en cuanto a los siguientes criterios: calidad en el desempeño de la docencia, apoyo a la función docente y permanencia (Véase Apéndice F).

Así, en base a lo anteriormente expuesto, se desprende la pregunta de investigación a responder en este estudio:

En el primer ciclo escolar de la RIEMS, específicamente en lo que refiere al Programa de Estímulos al Personal Docente, ¿Cuáles son las relaciones, confirmaciones y/o contradicciones entre los sistemas de planeación financiera, control de gestión y rendición de cuentas, con respecto a los objetivos definidos en la planeación estratégica?

1.7 Objetivos de la investigación

El objetivo general de esta investigación radicó en ahondar en las relaciones, confirmaciones y/o contradicciones entre los sistemas de planeación financiera, control de gestión y rendición de cuentas, con respecto a los objetivos definidos en la planeación estratégica del COBAEV, en el marco de su Programa de Estímulos al Personal Docente, en el primer ciclo escolar de la RIEMS.

Para lo anterior, se persiguió alcanzar los siguientes objetivos:

- Ilustrar las acciones en torno al PROESPED, en el marco del primer ciclo escolar de la RIEMS.
- Identificar las confirmaciones y contradicciones entre la planeación estratégica, el sistema de planeación financiera y el sistema de control de gestión relativos al PROESPED 2009-2010.
- Identificar las necesidades de información de los grupos de interés y los procesos de rendición de cuentas relativos al PROESPED 2009-2010.
- Determinar la importancia de los procesos de control de gestión y rendición de cuentas relativos al PROESPED.

1.8 *Hipótesis*

En función con la pregunta de investigación que orienta el presente estudio, a continuación se enuncia la siguiente hipótesis:

En lo relativo al PROESPED, existe congruencia entre los sistemas de planeación financiera, de planeación estratégica institucional, de control de gestión y de rendición de cuentas.

1.9 *Justificación de la investigación*

Es indudable la escasez de investigaciones en torno a la EMS. Investigadoras en México como Cerecedo (2004), Zorrilla y Villa (2003), defienden dicha situación. Así, al revisar el estado del conocimiento de la investigación por niveles, puede observarse una tendencia significativa al estudio de los niveles básico y/o superior, en detrimento de los más de 4 millones de alumnos matriculados en este nivel.

Entre los esfuerzos de abordaje sobre la EMS en México, destacan los capítulos dedicados a ésta en la serie “La Investigación Educativa en México 1992-2002”, el cual es un análisis sobre el estado del conocimiento realizado por especialistas del Consejo Mexicano de Investigación Educativa (Zorrilla y Villa, 2003). Acorde a las conclusiones alcanzadas en dicho documento, puede decirse que en México, la investigación sobre EMS se desarrolla en muy pocas instituciones y revistas especializadas, tales como: El Departamento de Investigaciones Educativas del Centro de Investigaciones y Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional, el Colegio de Ciencias y Humanidades de la Universidad Nacional Autónoma de México, El Colegio de la Frontera Norte, la Revista Mexicana de Investigación Educativa, la Revista de la Educación Superior y la Revista Perfiles Educativos.

Respecto a lo anterior, puede observarse que en estos organismos y/o publicaciones destacan como objetos de análisis: La globalización y desarrollo nacional, la misión e

identidad de la EMS, la estructura curricular, contenidos y profesores de la EMS, el mercado de trabajo y empleo de los egresados de la EMS, los jóvenes y la EMS, y las modalidades de la EMS y sus instituciones.

Dado lo anterior, una de las aportaciones principales de esta investigación reside en su contribución al conocimiento del nivel medio superior, específicamente en relación al programa de estímulos del COBAEV, institución donde no existen antecedentes de iniciativas similares.

Aunado a lo anterior, en un estudio reciente sobre el tema, se invita a continuar con la revisión de las prácticas de evaluación del desempeño docente vigentes, ello en virtud de que la RIEMS plantea nuevos roles del profesorado y con estos elementos poder orientar la acción docente hacia el perfil proyectado (Conzuelo, 2010, pág.117).

Así, el presente estudio contribuye al conocimiento en el campo de la administración educativa, específicamente en lo que refiere a la evaluación y estímulos al desempeño docente en el marco de una innovación educativa que desde hace poco mas de un año, orienta las acciones de todas las instituciones educativas del nivel básico y medio superior en México: La RIEMS.

Finalmente, precisa hacer hincapié en que el presente estudio fomenta una cultura de uso de la información, al mismo tiempo que responde a una demanda de las autoridades directivas del COBAEV, quienes, tras iniciar el pasado agosto del 2009 a los trabajos de implementación de la RIEMS, requieren identificar fortalezas y “cuellos de botella” en ésta, para con ello, tomar las decisiones de mejora pertinentes.

1.10 Limitaciones de la investigación

En torno a las limitaciones acerca del presente estudio, de inicio es preciso subrayar que se trató de un estudio de caso que obedece a un periodo determinado y a un conexto de características particulares: COBAEV. Los resultados refieren a un nivel descriptivo

que no deben generalizarse a programas similares de pago de estímulos en otros subsistemas, ni en otros niveles educativos.

Aunado a lo anterior, es pertinente hacer mención que el trabajo de campo se llevó a cabo mayoritariamente con los directivos de las oficinas centrales del COBAEV, en virtud de que, además de tener toda la disponibilidad y experiencia para proveer la información requerida, la toma de decisiones y acciones en torno al PROESPED son generadas desde el nivel central para ser operacionalizadas en cada uno de los planteles adscritos a la institución educativa en mención.

Finalmente, es importante calificar como la mayor limitación en esta investigación, que el presente forma parte de una iniciativa de investigación más amplia, que se lleva a cabo en diferentes regiones sobre control de gestión y rendición de cuentas en instituciones de educación superior, proyecto cuyo objetivo general es contribuir al conocimiento en el campo de la administración de instituciones de educación superior en lo referente a mecanismos de control de gestión sobre el cumplimiento de los planes establecidos, así como los procesos de rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés. Dicho macroproyecto está coordinado por la Dra. Gabriela María Farías Martínez, investigadora de la Escuela de Graduados en Educación del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), y quien, con esta investigación, autorizó tanto la inclusión del nivel medio superior como objeto de estudio, así como el uso de los instrumentos y metodología definidos a priori para el macroproyecto a su cargo (Véase Apéndice E).

Capítulo 2: Revisión de Literatura

Según Carranza, (citado por Espeleta y Furlán, 2000), hay variadas investigaciones que atribuyen los bajos resultados pedagógicos fundamentalmente a los organismos de gestión administrativa y a las condiciones sociales del alumnado. Por tanto, una tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional.

Impera reorientar el trabajo académico y administrativo de la EMS, donde las cuestiones pedagógicas todavía se siguen concibiendo al margen de las materias propias de la gestión y éstas, condenadas al encierro administrativo se han resuelto, a su vez, sin relación con las primeras.

Para la revisión de la literatura sobre gestión e innovación en la EMS, en el presente capítulo se contemplan conceptos elementales y datos referenciales que ubican al lector en la temática de estudio. Para ello, se inicia con el abordaje de la innovación educativa en la EMS, seguido de una discusión teórica en torno a las implicaciones de la gestión en la innovaciones educativas de la EMS. Como puntos subsecuentes, se incluyen las temáticas sobre control de gestión y planeación estratégica, los indicadores de evaluación del desempeño relacionados con prácticas de eficiencia, eficacia y efectividad en EMS, los sistemas de compensación e incentivos en EMS y finalmente, los procesos de rendición de cuentas en EMS.

2.1 La innovación educativa en Educación Media Superior

Los primeros usos de la innovación como referente educativo, según Gómez (2002), se ubica a fines de los 60's, en un contexto de crisis mundial de los sistemas educativos modernos incapaces de transformarse de manera simultánea con los rápidos cambios en la producción de los países desarrollados de fines de los 50's, desequilibrios que al no haber sido resueltos, generaron desconfianza en la sociedad en torno a lo que era enseñado y aprendido.

Del hecho anterior, se requirió atender la innovación en los currículos, las formas de enseñanza y seguido, la organización y gestión educativas.

Así, según análisis de Gómez (2002), el contexto disciplinario en que surge la innovación vinculada al cambio y la reforma educativa, es el administrativo.

De manera similar, Barraza (2007) defiende que, aunque se vislumbra desde los 60's el uso del término innovación educativa, es en la década de los 70's cuando dicho concepto es adoptado propiamente dentro del discurso educativo contemporáneo, ello a partir de una serie de trabajos publicados por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), entre los que destacan:

- Cómo se realizan los cambios en la educación: Una contribución al estudio de la innovación.
- El tiempo de la innovación en materia de educación.
- Innovación y problemas de la educación. Teoría y realidad en los países en desarrollo.

Así, el mismo autor asevera que, posterior a estos trabajos es cuando el término innovación se constituye en un término recurrente en los trabajos sobre política educativa, práctica profesional, formación de docentes y más recientemente en el campo de la gestión institucional.

Sin embargo, pese a que el término innovación educativa es empleada con suma frecuencia, al revisar la literatura sobre dicho constructo, se evidencia la variedad de definiciones al respecto. En general, la acción innovadora refiere a una noción de cambio, de mejora, de novedad.

Parafraseando a Barraza (2007), se entiende a la innovación educativa como un proceso que involucra la selección, organización y utilización creativa de elementos vinculados a la gestión institucional, el currículum y/o la enseñanza, siendo normal que impacte en más de un ámbito porque suele responder a la necesidad o problema que por lo regular, requiere respuesta integral.

En la revisión de literatura sobre el tema, destaca el análisis realizado por Ferrada (2005), en el cual la innovación educativa es conceptualizada de variadas formas:

- Aquella modificación de la utilización de los recursos humanos y materiales que crea, al interior del establecimiento, nuevas formas de relaciones entre actores y nuevas prácticas pedagógicas, permitiendo las misiones de las instituciones.
- Significa la modificación de las relaciones pedagógicas para producir un cambio en la cultura escolar.
- Es un mejoramiento medible o evaluable que sea fruto de un proceso deliberado y logre mantenerse durante un cierto tiempo.

Por otro lado, acorde al abordaje teórico realizado por Gómez (2002), acerca del tema en cuestión, el término innovación educativa se ha empleado en años recientes para dar cuenta de la capacidad de cambio y adaptación al medio por parte de los diferentes agentes educativos y las propias escuelas, casi siempre aludiendo a una acción planificada con propósitos de transformación y mejoramiento de la calidad educativa.

Una posición bastante sugerente es la referente a la planteada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2000):

Por innovación o mejoramiento se entiende un plan deliberado para mejorar la escuela que tenga un claro inicio y un conjunto identificable de cambios que muevan la escuela hacia una organización de aprendizaje. Según este organismo, no es lo mismo un cambio que una innovación. Los cambios pueden ser innovaciones o no y pueden haber sido aplicados gradualmente a través del tiempo o concentrados en un lapso corto, mientras que las innovaciones deberán ser amplias para la escuela, pero referidas al currículo, a la enseñanza, al desarrollo del personal, involucramiento local y de la comunidad, recursos, continuidad del aprendizaje o de los componentes espaciales o temporales de la enseñanza y del aprendizaje. De manera que, las innovaciones deberán conducir o tener el potencial para inducir mejorías significativas en la calidad de la educación, en sus costos o en la equidad de acceso.

Así, la anterior puede decirse que en sentido estricto, en el ámbito educativo, innovación y cambio no son sinónimos. La innovación educativa es un constructo más integrador.

Al abordar la noción de innovación educativa, precisa retomar la aportación de García (2001), quien propone los siguientes supuestos acerca de la experiencia de innovar en el campo educativo.

- Supuestos institucionales.- La innovación educativa es propuesta como una exigencia generalizable a otros contextos y a otras experiencias pedagógicas. Dicha innovación responde a lo que se debe hacer en el campo educativo, acorde a las creencias de otros.

Es decir, con una visión de proceso estructurada a partir de lo que se tiene, se introduce la experiencia innovadora como un elemento ajeno, dentro de un sistema ya constituido, en el cual ya existen formas de enseñar y aprender.

Así, ese elemento ajeno tendrá que encontrar alguna afinidad entre lo que ya se hace y una paulatina identificación con lo que se podría hacer. En esta adhesión en la cual muchas veces las decisiones de las autoridades educativas no coinciden con la visión y creencias de los docentes sobre lo que es el espacio pedagógico, no siempre es posible que dicho elemento o innovación obtenga un cambio importante. No se logra la apropiación de la innovación educativa.

En este panorama, la innovación se percibe como algo no propio ni necesario en lo que tradicionalmente se ha realizado y con la cual a lo mejor, se han obtenido los resultados esperados. Por tanto, no hay razón por cambiar por la innovación educativa.

- Supuestos epistemológicos.- Al introducir un elemento ajeno al sistema se genera una resistencia no solo institucional, sino también en el de las visiones, las concepciones y las creencias de los docentes. Dicha situación responde a una relación de poder que se transfiere de una estructura jerárquica institucional a una estructura personal constituida en práctica pedagógica.

A lo anterior, la principal dificultad es la existencia de un saber institucional verdadero frente a las experiencias que realizan las personas como prácticas pedagógicas. Dada esta situación la innovación es un proceso de cambio individual, en el que cada persona replantea su propia práctica pedagógica y la ajusta a sus necesidades e intereses. Lejos de valorar lo que los docentes saben acerca de su propia práctica pedagógica, el cambio se deja en manos de los que saben como debería de hacerse.

De una manera más detallada, acorde a los fines de la presente investigación conviene retomar un estudio en torno a las perspectivas de innovación en la reforma educativa Chilena. Mediante el empleo de un modelo cualitativo-interpretativo, Ferrada (2005), revela como hallazgos la falta de consistencia entre la postura teórica de los organismos educativos objeto de estudio, con relación a lo que realmente se realiza a nivel de ejecución.

Acorde a la descripción de la autora en mención, la direccionalidad de una innovación educativa puede orientarse hacia la optimización o hacia la transformación.

La innovación educativa dirigida a la optimización alude a cambios específicos y acotados en el tiempo.

La innovación educativa dirigida a la transformación apunta a cambios profundos y permanentes en el tiempo.

Por lo anterior, se hace evidente lo importante de asumir de manera consciente la direccionalidad de cualquier proyecto de innovación educativa en contextos de reforma educativa. Dicha selección permea los tipos de resultados esperados y los tiempos para realizarlos.

Así mismo, como resultado de dicho estudio se evidencia una fuerte predominancia de la perspectiva tecnológica de la innovación educativa a nivel de ejecución de proyectos. La perspectiva tecnológica refiere a un producto que se puede elaborar por medio de procedimientos y principios técnicos, y como un proceso que puede ser implementado en la realidad escolar mediante el control y la supervisión. Para esta

perspectiva, la innovación se entiende como una acción deliberada que demanda mayores cuotas de trabajo a los responsables directos de su puesta en práctica, que requiere de incentivos, apoyos y presiones externos.

Contrariamente a los postulados de la perspectiva asumida a nivel de ejecución, en el nivel de génesis de los proyectos se manifiesta una predominancia de la perspectiva sociopolítica, en la cual intencionalmente se busca un cambio para elevar la calidad (en la concepción y en las prácticas pedagógicas), para lo cual, se requiere de prácticas colaborativas entre los miembros que conducen un proyecto.

De esta experiencia, en breve puede decirse que quienes toman las decisiones para iniciar una innovación educativa, lo hacen en un marco de colaboración y visión de cambio, situación que no prevalece al momento de hacer operativa dicha innovación, donde ésta significa más trabajo.

Por otro lado, según Ferrada (2005), despuntan dos aspectos claves en la producción y en la continuidad de las innovaciones educativas. Uno de éstos refiere a la dimensión cualitativa del cambio, es decir, a los estados de ánimo, expectativas positivas respecto al cambio y relaciones que se establecen entre los actores involucrados y con sus niveles de compromiso. El segundo aspecto clave son las condiciones del contexto y que tiene que ver con las características y condiciones propias de cada establecimiento en donde se implementa la innovación.

De esta manera, como reflexión a lo anterior, puede observarse que para generar y desarrollar una innovación educativa, según la autora en mención, un buen diseño y recursos materiales y humanos, deben ser acompañados de la participación colaborativa de los miembros de la comunidad en la que se emprende dicha innovación.

A manera de cierre respecto a este apartado, cabe retomar la interesante visión de Sacristán (citado por Espeleta y Furlán, 2000), en torno a las experiencias de innovación educativa. Para este autor, las innovaciones responden a una necesidad en los sistemas educativos y al mismo tiempo una oportunidad para entenderlo. Así, las innovaciones educativas están orientadas a un estado de mejora a lo existente, y de manera simultánea,

son experiencias para comprender la propia esencia, dinámica y funcionamiento del sistema escolar ya configurado, y adquirir conciencia de las variables y aspectos que se entremezclan en él.

2.2 *La Gestión y la innovación educativa.*

De acuerdo a Pozner (2000), el modelo de la administración escolar ha estado funcionando durante un siglo, de ahí la costumbre de concebir las prácticas educativas siguiendo al pie de la letra las cuestiones decididas por otros en otra parte, pero fundamentalmente, cuestiones administrativas con baja presencia de lo educativo.

Así, hace 25 años los administradores no tenían urgencias de una transformación educativa porque apenas daban origen los impactos de la globalización, fenómeno con el cual posteriormente se cuestionarían todos los supuestos sobre los que se levantan las prácticas cotidianas de los educadores y de los administradores.

Tanto la práctica como las investigaciones y las nuevas teorías identifican que el modelo (teórico-práctico) de la administración escolar presenta diversas patologías y desviaciones que se manifiestan en la burocratización, el anonimato, la superposición de tareas, la lentitud de los procesos, las pérdidas irracionales de tiempo, la pérdida de calidad, la pérdida de sentido, la frustración personal, etc. El modelo administrativista desconfía de las propuestas de innovación, resiste la discusión sobre estrategias y, en ocasiones, logra bloquear el cambio.

Para Pozner (2000), existen 7 supuestos básicos que explican tanto las fortalezas como las debilidades del modelo de administración escolar:

1. La administración escolar dirige la educación como cualquier otra empresa.- Cuando en 1924 Henry Fayol publicó sus 14 principios de la administración científica del trabajo, una vez adoptado dicho modelo ya no era necesario cambiarlo. Se trata de las acciones denominadas de administración general: planeamiento, confección de los programas

operativos para cada unidad, distribución de los recursos materiales y humanos según las posibilidades y necesidades, control del funcionamiento de los servicios, documentación y archivo de las decisiones en expedientes, carpetas y depósitos, control de los horarios e inasistencias del personal.

2. La administración escolar regula rutinas.- Tiene como objetivo racionalizar el trabajo bajo 2 principios: la subordinación funcional y la previsibilidad de resultados, es decir, cada persona tiene su jefe y trabaja individualmente en su rol recibiendo comunicaciones oficiales de tipo vertical en un ambiente de certezas y rutinización, derivando en respuestas lentas y tardías, falta de autonomía y de creatividad.

3. La autoridad y el control ejercidos a través de indicadores formales.- La potestad de controlar se concentra en la cumbre de la organización. Con frecuencia, la supervisión es restringida a observar la adecuación de las conductas frente a un reglamento o normativa.

4. La cultura rígida engendra estructuras desacopladas.- Se encuentran sujetos, objetivos, recursos, estrategias y fines con una escasa articulación, aislados entre sí, desarrollando intereses corporativos y conflictivos con los fines de la organización. Se refuerza una cultura burocrática en la que no existe una imagen global acertada sobre los niveles de desempeño de la organización escolar, donde se carece de espacios de coordinación.

5. Tareas aisladas, escasez de equipos.- La autoridad se concentra en la cumbre y controla a reglamento una ejecución que se piensa individual y en la base del sistema. En virtud de que se asignan responsabilidades individuales, las relaciones de cooperación, asistencia, consulta y formación recíproca no forman parte de la cultura ni de las prácticas reglamentadas por la organización.

6. Restricciones estructurales a la innovación.- La administración escolar institucionaliza rutinas formalistas de desempeño y de control, inespecíficas y por lo tanto difícilmente adaptables a situaciones diferentes y cambiantes. Fue diseñada para administrar lo dado, lo que ya existía. Los mecanismos de supervisión penalizan las conductas imprevistas, considerándolas desviadas o transgresoras.

7. Visión simplista de lo educativo.- Un centro educativo ejecuta, implementa, cumple políticas educativas pero no las diseña ni las decide. Administra la enseñanza, cumpliendo las decisiones de otros, ejecutando políticas.

Derivado de los 7 supuestos descritos, puede resumirse que la cultura burocrática convirtió a las escuelas en lugares donde menos se discute de educación. Así mismo, puede decirse que la renovación de las ideas y las prácticas de dirección son una de las claves estratégicas en la adaptación al nuevo marco de sociedad globalizada.

Así, las características del momento actual y el venidero, exigen transitar desde un presente modelo de transformación escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo presente lanzado hacia el futuro.

En otro orden de ideas, retomando la descripción cronológica realizada por Cerecedo (2004), en torno al panorama de la gestión educativa en México, se encuentra que el primer libro publicado en torno a la gestión educativa es en 1941, de Luis H. Monroy, al que le siguen los textos del ilustre educador Rafael Ramírez, denominados Organización escolar y Organización y administración de escuelas rurales. De manera resumida, puede decirse que en estos últimos documentos se transmitían las bases conceptuales del objeto de estudio y la sabiduría administrativa y pedagógica, además de las bases firmes de un modelo de gestión educativa propio.

Durante las décadas de los 50 y 60, el tema fue objeto sistemático de estudio en los cursos de perfeccionamiento profesional, pero no hay indicios de trabajos posteriores, de manera que quedó interrumpida por casi medio siglo la tarea emprendida por el profesor Ramírez (Ramírez, 2004).

Es en la administración del presidente Carlos Salinas de Gortari, específicamente con el Programa para la Modernización Educativa de inicios de los 90 y el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, que se da el renacimiento del interés por la gestión, el cual se manifestó en las siguientes áreas: El nacimiento de la investigación y estudio de la gestión educativa, la inclusión de la gestión dentro de la política educativa de la SEP y algunas secretarías en los estados.

Ante la actual polisemia y uso indiscriminado de la noción de gestión se puede discurrir en múltiples direcciones, por esto conviene precisar y destacar algunos aspectos cruciales en su definición. A lo cual, cabe subrayar que no se pretende en este espacio agotar la experiencia y conocimiento acumulado en este tema, sino mas bien develar su entendimiento dentro del presente proyecto de investigación.

Así, para Jiménez (2004), gestionar significa trabajar con y a través de las personas, formando equipos y responsabilizándose por los resultados.

Para Rentería (2004), la gestión refiere al proceso de conducir a la organización al logro eficaz y oportuno de sus objetivos y su misión. En la teoría clásica administrativa comprende las fases de planeación, organización, dirección, control y relaciones de la vida de una institución.

De manera complementaria al abordaje anterior, conforme al estudio sobre los modelos actuales de gestión realizado por Tejada (2003), en breve puede decirse, que una buena gestión deberá basarse en criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación individual y colectiva.

De manera mas compleja, Furlán y Rodríguez (citados en Pastrana, 1997), defienden la existencia de dos vertientes en torno al término gestión: Una proveniente de la teoría gerencial (“management”) que la entiende como la mejor forma de dirigir las instituciones educativas, conforme al modelo administrativo empleado por la empresa privada capitalista y otra, derivada del movimiento socioanalítico de la pedagogía institucional francesa que postula la autogestión o autogobierno de las instituciones.

Una clasificación sugerente es la realizada por Furlán, Landesmann y Pasillas (citados en Espeleta y Furlán, 2000). Para éstos, hay dos usos clásicos que imantan a la noción de gestión:

a) como sinónimo de administración de una organización que sigue determinados propósitos y en este plano inmediatamente se perfila la imagen de empresa y se evoca la

figura de los cuatro directivos y de los responsables de los diferentes tipos de tramitaciones externas e internas que se requieren para que la empresa funcione.

b) La otra vertiente de significados proviene de las diferentes perspectivas político-económicas y sus expresiones en el campo educativo que incorporan el término en la construcción de la noción de autogestión. En este caso se evocan otras figuras, que más que ajustarse al sentido habitual de administración, se aproximan al de dirección, gobierno y más puntualmente a la idea de participación colectiva por parte de los miembros de una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la misma. Aplicada al ámbito pedagógico y en coordinación con la idea de no-directividad, hace referencia también a la participación de los estudiantes en la elaboración de sus proyectos formativos.

En lo que refiere a las implicaciones de la gestión dentro del plano educativo, según el abordaje teórico realizado por Cerecedo, Topete y Álvarez (2005), la gestión educativa representa la posibilidad estratégica para articular y dar sentido a la acción de y entre los diversos planos educativos. Consiste en asumir que los procesos de gestión no sólo son exclusivos del plano pedagógico, sino que abarcan dimensiones de la realidad que guardan una relación de implicación, se trata de los planos político, institucional, organizacional de las prácticas educativas, de las relaciones interpersonales y el del sujeto.

Acorde al análisis de Vargas (2008), desde un punto de vista ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir con los mandatos formales, en donde la gestión deber ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar.

Desde esta perspectiva, se retoman la misión y visión de la institución, así como los valores, los cuales son construidos por el colectivo, adaptándose a los cambios mediante el establecimiento y cumplimiento de objetivos estratégicos. Docentes, estudiantes, padres de familia y sociedad civil son los actores principales.

Otra conceptualización reside en perspectiva de la gestión educativa estratégica, donde, según Pozner (2000), la gestión educativa es concebida como un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. Desde esta postura, se subraya que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación, debe ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar (Véase Tabla 3).

Tabla 3

Comparativo de los modelos de Administración Escolar y de Gestión Educativa Estratégica

| Administración Escolar | Gestión Educativa Estratégica |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Baja presencia de lo pedagógico | Centralidad de lo pedagógico |
| Énfasis en las rutinas | Habilidades para tratar con lo complejo |
| Trabajos aislados y fragmentados | Trabajo en equipo |
| Estructuras cerradas a la innovación | Apertura al aprendizaje y a la innovación |
| Autoridad impersonal y fiscalizadora | Asesoramiento y orientación profesionalizantes |
| Estructuras desacopladas | Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro |
| Observaciones simplificadas y esquemáticas | Intervenciones sistémicas y estratégicas |

Fuente: Pozner (2000, pág.15).

Antes de concluir con el análisis en torno a la gestión y su vínculo con la innovación educativa, precisa retomar el estudio descrito por Carranza (citado en Espeleta y Furlán, 2000), donde se aborda la crisis de la enseñanza media y los numerosos indicadores que identifican esa crisis, entre los cuales destacan: Una tradición centralista en la organización y administración del nivel, una fuerte dependencia administrativa de las escuelas con respecto a organismos centrales de conducción, sean éstos nacionales o provinciales, y un estilo de gestión preponderantemente burocrático, desvinculado de la responsabilidad por el resultado de aprendizaje.

A lo anterior, la autora concluye que la escuela se desatiende de su función principal: lo pedagógico, proponiendo fortalecer los procesos micropolíticos que favorecen la identificación de los actores con la institución y sus prácticas.

A manera de conclusión respecto a este apartado, puede decirse que la gestión educativa tiene un importante papel articulador entre las metas y lineamientos propuestos por los sistemas y las concreciones de la actividad escolar.

2.3 *El control de gestión*

El objetivo general del control es asegurar que la ejecución se ajuste al plan establecido. Así, el control en la gestión en EMS permite ir regulando las acciones de acuerdo con lo planeado para alcanzar los objetivos propuestos, retroalimentándolo. En torno a este tema, cabe retomar la contribución de Blanco (1986), quien afirma que la auditoría interna y externa son mecanismos de control empleados con frecuencia.

Al analizar los procesos que fundamentan la actividad educativa y administrativa, debe considerarse la relevancia del manejo de la información entre los implicados, ya que la interpretación a ello fundamenta la planificación adecuada y organizada en torno a la toma de decisiones.

Según Martín (2001), antes de introducir un cambio institucional se requiere la previa definición de los procesos y el conocimiento a éstos. Las estrategias que pueda considerar oportunas la dirección están basadas en factores internos y externos que deben ser evaluados en función de la satisfacción de necesidades y el cumplimiento de expectativas. De manera que, los procesos deben ser identificados, evaluados y cuantificables, que traducidos en indicadores, definan el rumbo del modelo actual y la posibilidad de realizar cambios.

Mecon (en Martín, 2001), en base al esquema de clasificación de los procesos de Arthur Andersen, establece la existencia de los procesos operativos y los procesos de

gestión y apoyo, a lo cual puede resumirse que, para todo análisis sistémico de los procesos, de los problemas y de la toma de decisiones, debe contarse con herramientas analíticas y estadísticas que busquen soluciones o identifiquen desviaciones a lo planeado, que permitan detectar áreas de oportunidad.

Como complemento a lo anterior, cabe parafrasear a Münch (2005), quien asevera que la planeación y el control están relacionados a tal grado que con frecuencia, difícilmente puede delimitar si se está planeando o controlando.

Así, para dicha autora, son 4 los factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control: Cantidad, tiempo, costo y calidad. Aunado a ello, dependiendo de su tipo, dependiendo de sus características, puede clasificarse en:

- a) Recursos (infraestructura o capital humano)
- b) Implantación (explícitos e implícitos)
- c) Periodicidad (preeliminar o preventivo y concurrente)
- d) Enfoque de gestión (tradicional y de autocontrol).

De manera similar, Münch defiende 7 principios que deben fundamentar al control:

1. Equilibrio.- A cada grado de delegación, debe establecerse el grado de control correspondiente o el sistema de información para reportar los resultados.
2. De la misión.- Carece de validez cualquier control que no se fundamente en la misión de la institución.
3. De la oportunidad.- El control es útil si proporciona información en el momento adecuado.
4. De las desviaciones.- Es inútil detectar desviaciones o no conformidades si no se analizan y establecen medidas preventivas y correctivas.
5. Costeabilidad.- Justificar el costo que su implantación representa en tiempo y dinero, en relación con las ventajas derivadas de dicho control.

6. De excepción.- Debe aplicarse a actividades excepcionales o representativas, es decir, definir las funciones estratégicas que requieren de control.

7. De la función controlada.- La persona o quienes realizan la función de control no debe estar involucrada con la actividad que hay que controlar.

Otra aportación relevante en tema de control reside en los planteamientos formulados por Ramírez (2004). Según este autor, el control implica criterios de evaluación, comparación de resultados y acciones correctivas que reduzcan al mínimo la ineffectividad de la acción implementada. Para lo anterior, en toda función de control lo primordial es el conocimiento de lo que ha de controlarse, controlando el aspecto estratégico al que se supeditan otros.

En términos generales, los controles se constituyen en una actividad de supervisión, de orientación y de medición del desempeño dentro del contexto de la planeación de las actividades, caracterizándose por ser objetivos, centrados en los resultados y necesarios para hechos susceptibles de ser medidos, así como para los no mesurables.

Siguiendo la perspectiva fundamentada por Ramírez (2004), todo proceso de control debe considerar las siguientes fases:

1. Fase previa o inicial, que comprende:

- La planeación.- el qué, el cómo, dónde y para qué se hará algo.

- La programación.- el cuándo, en qué tiempo y en qué orden secuencial se realizará el trabajo.

- La preparación.- selección y definición de los medios, recursos y materiales necesarios para la ejecución del plan.

- La acción.- es la ejecución en el tiempo de lo planeado, programado y preparado.

2. Fase de gestión, que comprende la actividad directiva y de supervisión, con la finalidad

de orientar, observar, instruir y evitar confusiones.

3. Fase de retroalimentación, en la cual se determina el grado de desviación entre lo ejecutado y lo planeado.

2.4 La Planeación estratégica

Según Llarena de Thierry (1981), (citada por Arias s/f), las actividades de planeación pueden organizarse de diferente forma en las múltiples instituciones educativas, dependiendo de la estructura interna de la misma, de su régimen jurídico, de los individuos que las conforman y principalmente, del estilo de dirección que prevalece en ellas. Sin embargo son tres las funciones básicas que deben realizar la persona o grupo encargado de la planeación independientemente de su organización. Éstas son:

1) Función de información que consiste en reunir datos e información sobre la realidad educativa en que se mueve la institución, para que a partir de ellos se efectúe una toma de decisiones.

2) Función de coordinación que, con base en la información obtenida, elabora diferentes propuestas de acción a fin de armonizar las tareas de planeación con el estilo de organización imperante en la institución.

3) Función de exploración que consiste en realizar estudios sobre los problemas que enfrenta la institución, su medio ambiente y el establecimiento de acciones concretas con el propósito de que la planeación sea normativa, integrada y adaptable al ritmo de cambio operante.

En palabras de Martin (2001), toda institución ha de tener un fin último: generar valor añadido para los alumnos y familiares, para los docentes, para los empleados, para los accionistas, para el sector de la educación y para la sociedad. De manera que, ha de mantenerse en el tiempo desarrollando ventajas competitivas, siendo flexible, innovando de manera continua y anticipándose al cambio, manteniéndose solvente y obteniendo

beneficios. Según el mismo autor, es con un ingeniero americano llamado Igor Ansoff que se empezó a hablar de planificación estratégica.

De manera general, puede decirse que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro. Se basa en la creencia de que las instituciones o empresas deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, para poder implementar cambios de manera oportuna, dada la necesidad. De forma que, para sobrevivir, las organizaciones deben adaptarse al cambio en forma inteligente. La planeación estratégica sirve para determinar el impacto futuro de las decisiones presentes.

En palabras de David (2003), la planeación estratégica o también denominada dirección estratégica, refiere al logro y mantenimiento de una ventaja competitiva. Para este autor, el término planeación estratégica se originó en los años 50's, popularizándose a mediados de los años 60's y en los 70's, décadas en las cuales la planeación estratégica fue considerada la respuesta a todos los problemas, por lo que gran parte de las empresas estadounidenses se encontraban obstinadas con este tipo de planeación. Pese a ello, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años 80's debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años 90's trajeron el restablecimiento de la planeación estratégica con un impacto actual en el mundo de los negocios.

Siguiendo lo planteado por David (2003), el proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. En este punto, dado que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados,

los responsables de implantar las estrategias deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios.

Como segunda etapa, la implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos para ejecutar las estrategias formuladas; crear una estructura de organización eficaz. Es la etapa de acción donde se moviliza a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación exitosa de la estrategia afecta a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada área o departamento debe responder a preguntas como: ¿Qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa? y ¿Qué tan bien podemos realizar el trabajo? En pocas palabras, implica que todos y cada uno de los trabajadores adscritos a la institución trabajen hacia el logro de los objetivos establecidos.

Finalmente, la etapa de evaluación de la estrategia provee información a los directivos en torno a las estrategias que no funcionan adecuadamente. Es la última etapa de la planeación estratégica, que conlleva tres actividades fundamentales:

- Revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales,
- La medición del rendimiento,
- La toma de medidas correctivas.

A lo anteriormente expuesto, cabe retomar nuevamente a David (2003), quien defiende que las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y a nivel funcional. Al mismo tiempo, el autor argumenta que son los gerentes de alto nivel quienes poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación.

Así, la planeación estratégica ayuda a una institución u organismo a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre directivos y empleados a través de niveles jerárquicos. De esta manera, al involucrar al personal en el proceso de planeación se crea un compromiso institucional con el plan.

Martin (2001), en su publicación sobre Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes, retoma un estudio publicado en 1999 por la revista Fortune, revelando que nueve de cada diez empresas que cuentan con una estrategia correctamente definida fracasan en su implantación porque la estrategia no llega a ser comprendida por quienes tienen que aplicarla, o porque no se dedican los recursos y esfuerzos requeridos para su implantación.

Según Cinco Días y otros (citado por Martin, 2001), las principales barreras que hay que superar para implantar una estrategia son cuatro:

- Barrera en la visión.- Puesto que aunque las empresas tienen formuladas su misión y visión, con suma frecuencia la mayoría de los empleados no la entienden.

- Barrera en los objetivos/incentivos.- La mayor parte de las veces los objetivos de los directivos se relacionan con el presupuesto y en menor medida con las estrategias a largo plazo.

- Barrera de operatividad.- Puesto que en más de la mitad de los casos, la estrategia a largo plazo no está reflejada en el presupuesto anual.

- Barrera en la gestión.- En casi la mitad de los casos no se dedica ni un minuto al largo plazo en las entrevistas de evaluación.

Para Martin (2001), la estrategia debe estar dirigida especialmente a los docentes, pero también a los alumnos, accionistas, familiares, empleados, proveedores y sociedad en general. De manera que, la estrategia debe ser revisada de manera periódica, y no deberá aplicarse dado que:

- No existe una voluntad real por parte de la dirección.

- Se quiere usar sólo como imagen.

- No se facilita la participación.

Por lo anteriormente expuesto, se hace necesario definir claramente la razón de ser de la organización, definir los valores y señas de identidad que la diferencian de otras.

En palabras de Martín (2001), la cultura de una institución es una declaración escrita que contiene la misión, la visión y los valores de una institución, plasmando en ella todos aquellos elementos que señalan las razones por las que existe dicha institución, así como el tipo de institución que se desea y los valores que regulan su funcionamiento. En este punto, cabe subrayar que la cultura es diferente de la estrategia porque ésta puede variar a lo largo de los años, mientras que la cultura persiste.

Algunos conceptos claves para entender a la planeación estratégica son:

- Estrategas.- Los planificadores estratégicos se encuentran en los niveles más altos de la gerencia y poseen una gran autoridad en la toma de decisiones. Ayudan a recabar, organizar y analizar información, vigilando las tendencias competitivas. Entre otras cosas, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos. Según David (2003), el director general es el gerente estratégico más visible e importante.

- Declaraciones de la Misión y Visión.- La visión responde a la pregunta “¿Qué tipo o modelo de institución queremos llegar a ser?” Ésta es considerada como el primer paso de la planeación estratégica; muchas veces denominada también como “modelo”. Por otro lado, la declaración de la Misión responde a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?” Describe los valores y las prioridades de una empresa o institución. Es la razón de ser de la institución, muchas veces denominada también como “finalidad”.

- Oportunidades y amenazas externas.- Están más allá del control de la institución pero al mismo tiempo, su vigilancia y evaluación son esenciales para el éxito de una institución. Refieren a las condiciones y tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, tecnológicas, etc. que pudieran afectar significativamente una empresa. En

este rubro, precisa hacer hincapié en un principio básico de la planeación estratégica que defiende el plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

- Fortalezas y debilidades internas.- Son controlables por la institución y se determinan en relación con sus competidores o con los propios objetivos de la empresa. Proviene de un desempeño calificado como excelente o deficiente; situación que se aprovecha para continuar con el ejercicio de estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

- Objetivos a largo plazo.- Son los resultados específicos que una institución o empresa intenta lograr en un plazo mayor a un año para cumplir con su misión básica. Establecen la dirección a seguir.

- Estrategias.- Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, requieren recursos de la empresa y decisiones por parte de los mandos gerenciales. La reducción de costos, liquidación, y expansión geográfica son ejemplos de estrategias en una organización.

- Objetivos anuales.- Son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales son la base para la distribución de recursos.

- Políticas.- Son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Son guías para la toma de decisiones que describen las expectativas del personal de la organización, apoyando los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos.

- Valores.- Son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y su relación con empleados, alumnos y familiares, accionistas y proveedores. (Martin, 2001, pág.7). En algunas publicaciones también pueden ser denominados como “principios básicos” y/o “pautas de actuación”.

2.5 Indicadores de evaluación del desempeño relacionados con prácticas de eficiencia, eficacia y efectividad en Educación Media Superior

Para entender de manera muy general lo que refiere un indicador, cabe retomar la acepción según Münch (2005), quien lo define como un parámetro para evaluar el logro de los objetivos y cuyas características son: confiabilidad, relevancia, verificabilidad, vigencia y utilidad.

Así, puede decirse que en los sistemas de evaluación tales como el Balanced Scorecard, el análisis factorial, el Modelo de Blake y Mouton y el Benchmarking se utilizan indicadores.

De manera más completa, según el abordaje realizado por Atehortúa (2005, pág. 98), un indicador es una medida o expresión cualitativa que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus políticas, objetivos y metas.

A lo anterior, puede decirse que los indicadores pueden referirse a datos cuantitativos como cualitativos.

En el tema de las herramientas de evaluación del desempeño, precisa señalar que tienen como propósito servir de apoyo al proceso de control. Según Ramírez (2004), existen las siguientes formas de evaluación: la evaluación general aplicada al personal administrativo, la evaluación de dirección aplicada a los directores y la evaluación académica, aplicada a directores y coordinadores desde el punto de vista académico.

Acorde a la propuesta del autor en mención, cualquiera de las herramientas de evaluación se constituyen por:

1. Factores de desempeño.- Características profesionales requeridas para el ejercicio del puesto, tales como: excepcional, bueno, aceptable y deficiente.
2. Resultados esperados.- Definir las principales responsabilidades del evaluado, tomar en cuenta los factores de desempeño y describir los resultados obtenidos durante el periodo que se está evaluando.

3. Establecimiento de metas.- Establecidas por cada institución, realistas, medibles y alcanzables durante un periodo de tiempo establecido.

4. Comentarios sobre el proceso de evaluación.- Aportaciones del evaluado y el evaluador para contar con una visión holista de dicho proceso.

De lo anteriormente expuesto, se deriva que los indicadores utilizados para evaluar el desempeño pueden variar sustancialmente. Un criterio puede ser la consecución de los objetivos definidos en la planificación o diseño del proyecto de innovación, mientras que otro puede ser la forma en que el sistema funciona y es capaz de ir creando un entorno favorable para la creación de consensos entre sus miembros, resolviendo una problemática dada.

Con relación al contexto de la EMS en México, cabe hacer mención que, en el marco de la creación de un Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Media Superior, se contempla a nivel sistema y subsistemas, evaluar la eficacia, eficiencia, pertinencia, equidad e impacto, a fin de orientar la toma de decisiones en los diferentes niveles de gestión.

En lo que refiere a los docentes, se tiene como propósito evaluar su desempeño y con ello retroalimentar y favorecer la mejora continua de los distintos momentos, componentes y funciones del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Así, en tema de evaluación del desempeño, cabe retomar un estudio publicado por el Instituto Nacional de Evaluación de la Educación (INEE), denominado Acciones de Evaluación en las instituciones públicas de EMS (INEE, 2003), que tuvo como marco normativo el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y el Programa Nacional de Educación 2001-2006, y en el cual se analizan descriptivamente los esfuerzos sistemáticos de evaluación que se realizan en las instituciones mexicanas de EMS.

Con el apoyo de la Coordinación General para la Educación Media Superior de la SEP, se recopiló la experiencia evaluativa de 14 instituciones de dicho nivel educativo por medio de 30 entrevistas con personal directivo y de mando de las diversas instancias

e instituciones de EMS, además del análisis del informe de cada institución.

Así, aunado a las entrevistas, con el fin de acopiar información sobre los elementos necesarios para la identificación, selección y estructuración de las acciones, estudios y sistemas de evaluación que realizan, se preparó y distribuyó a todos los informantes un documento denominado Lineamientos para la Elaboración de los Informes institucionales de Evaluación en la Educación Media Superior. En esta acción, se solicitó a las instituciones incluir sólo aquellas acciones evaluativas de carácter sistemático que denotaran un esfuerzo ordenado y metodológicamente claro.

Pese a lo anterior, se subraya que algunas instituciones elaboraron sus propios informes con base en los lineamientos proporcionados, mientras que otras optaron por entregar una serie de documentos, los cuales tuvieron que ser analizados por miembros del equipo de investigación y con base a ello, elaborar los correspondientes informes institucionales, ocasionando falta de homogeneidad en dichos informes.

En este intento de sistematización realizada por el INEE, también se señala que algunas fechas reportadas corresponden a fechas anteriores, lo que puede interpretarse en una falta de veracidad o vigencia en relación con lo reportado como realizado.

Derivado del volumen de aproximadamente 140 acciones específicas de evaluación que se identificaron, éstas se agruparon en 9 categorías, las cuales se establecieron en función del objeto de estudio y del tipo de evaluación que las instituciones reconocen que realizan:

1. Evaluación de estudiantes (del aprendizaje, de la competencia laboral, seguimiento de egresados).
2. Evaluación de profesores (del desempeño docente, de la formación, actualización y capacitación, de la práctica educativa).
3. Evaluación curricular o de planes y de programas de estudio.
4. Evaluación de modelos o sistemas educativos.

5. Evaluación institucional.
6. Evaluación de la gestión.
7. Evaluación de la vinculación.
8. Evaluación programática presupuestal
9. Otras

Como dato sobresaliente para la presente investigación, precisa hacer mención que en el informe de dicho estudio se destinó un apartado para cada institución participante, acorde a los fines de la presente investigación, cabe retomar el caso de los criterios que se consideran en la evaluación del desempeño académico del Colegio de Bachilleres México. En éste, se enuncian los siguientes criterios que se consideran en la evaluación:

- Calidad de la planeación del curso
- Calidad de los instrumentos de evaluación del curso
- Cumplimiento del programa de estudio
- Porcentaje de clases impartidas
- Opinión de los estudiantes sobre el desarrollo del curso
- Índices de permanencia y aprobación de los estudiantes que atiende el profesor
- Calificación obtenida por los estudiantes en un examen de conocimientos aplicado por la institución
- Cursos de formación y actualización acreditados por los docentes
- Participaciones y aportaciones académicas en proyectos institucionales
- Porcentaje de puntualidad y asistencia a clases y a las reuniones de trabajo académico

- Entrega oportuna de documentos escolares y antigüedad

Al término del apartado destinado a la categoría de evaluación del desempeño, abordado en el estudio del INEE (2003), se describe que posterior a la convocatoria, el docente integra su expediente y hace entrega de él al director del plantel, quien elabora un reporte sobre el desempeño académico del mismo y ambos son remitidos a la Dirección de Servicios Académicos, donde se asigna el puntaje a cada uno de los indicadores establecidos con base en el modelo para la valoración del desempeño de la función académica, concluyendo con la idea de que los sistemas de incentivos motivan a los agentes a realizar un trabajo de óptima calidad.

2.6 *Sistemas de compensación o incentivos en Educación Media Superior*

Según Mizala y Romaguera (2000), son las propias dificultades para evaluar el proceso educativo las que acrecientan la importancia de los esquemas e incentivos.

Acorde a la revisión cronológica sobre el tema, realizada por los autores mencionados en el párrafo anterior, puede decirse que ha existido un creciente debate sobre las ventajas e inconvenientes de los incentivos en educación. Por mencionar un ejemplo, está el caso de los Estados Unidos, donde los incentivos al mérito no fueron exitosos. Aunado a ello, cabe retomar la contribución de Vidal (s/f), quien defiende que con los sistemas de calificación del personal, los trabajadores son limitados, pues tienden a acomodar su desempeño para cumplir exclusivamente con las pautas del sistema de calificación.

Aunado a lo anterior, surge la necesidad de diseñar nuevas políticas educacionales orientadas a mejorar la calidad de la educación, ya que el aumento significativo en el gasto público para este sector, no se ha visto reflejado en mejoras a los sistemas educativos.

Como experiencia internacional significativa es el caso del Sistema Nacional de

Evaluación del Desempeño de los establecimientos Educativos Subvencionados, en el Ministerio de Educación Chileno, con el cual se entrega estímulos monetarios a los docentes de los establecimientos seleccionados por su buen desempeño. Así, se realiza una evaluación a nivel de establecimiento asumiendo como criterio fundamental los resultados académicos de los estudiantes.

En el Sistema Educativo Mexicano, según la información del portal virtual oficial de la SEP, (SEPC, s/f), el antecedente a un sistema de estímulos reside en el denominado Esquema de Educación Básica, formalizado en 1987 y con vigencia hasta el año 1993, el cual es sustituido con el Programa Nacional de Carrera Magisterial.

El Esquema de Educación Básica era un sistema de estímulos que buscaba promover el mejoramiento de la calidad de la educación mediante el pago de un estímulo por las horas dedicadas a actividades cocurriculares. Se ponderaban la preparación profesional y los años de servicio como requisitos para ingreso. Dentro de este Esquema, no se previeron mecanismos de movilidad dentro de sus diferentes categorías y nunca tuvo mecanismos de control y seguimiento de las acciones de fortalecimiento curricular, por lo que en retrospectiva, se dice que su impacto en la calidad de la educación nunca fue claro.

El Programa Nacional de Carrera Magisterial carece de alcances en la EMS. Sin embargo, merece ser abordado en este espacio por ser una experiencia sin precedentes en la historia nacional, específicamente en tema de incentivos al personal docente.

El Programa Nacional de Carrera Magisterial desarrolla un sistema de estímulos para los profesores de educación básica (Preescolar, Primaria y Secundaria), el cual tiene como propósito coadyuvar a elevar la calidad de la educación, mediante el reconocimiento y apoyo a los docentes, así como al mejoramiento de sus condiciones de vida, laborales y educativas. De manera que, es un sistema de promoción horizontal en donde los profesores participan de forma voluntaria e individual, y tienen la posibilidad de incorporarse o promoverse, en caso de cubrir todos los requisitos, los cuales son evaluados acorde a los Lineamientos Generales de Carrera Magisterial.

El programa consta de cinco niveles: A, B, C, D, y E, en donde el docente puede acceder a niveles superiores de estímulo, sin que exista la necesidad de cambiar de actividad. Se sustenta en un sistema de evaluación global por medio del cual es posible determinar de forma objetiva y transparente, a quien se le debe otorgar el estímulo económico, promoviendo a los docentes que obtienen los más altos puntajes. Con dicho programa, se ha promovido la actualización, capacitación y profesionalización de los docentes de educación básica en servicio, además de que se ha contribuido a eliminar irregularidades administrativas y de organización en el servicio.

Finalmente, cabe mencionar que, según datos del portal de la SEP, la inversión destinada a dicho Programa se ha incrementado año con año a tal grado que el irreductible en el año 2000 fue de 16 mil millones de pesos.

En el conocimiento sobre el tema, cabe retomar lo planteado por Ramírez (2001), quien describe a la administración actual como la misma que hace 50 años. A dicha situación, el autor defiende se han tratado de solucionar mediante dos estrategias poco exitosas: la esperanza de transformar la docencia mediante procesos de planeación, fundamentalmente basados en planteamientos pedagógicos, y la más reciente, la vinculación de estímulos con los resultados y el esfuerzo de asociar la asignación presupuestal con el cumplimiento de compromisos, principalmente de calidad.

A lo anterior, el autor propone formular políticas eficaces y cambiar las estructuras institucionales a partir de 2 líneas de acción:

1. Arraigar la noción de que existe una cultura básica.
2. Promover un cambio en las estructuras a partir de la reorganización de la docencia.

Con las dos propuestas anteriores, se supone la concentración de los procesos institucionales en el aprendizaje, el desarrollo de la estructura docente y la vinculación de éste con los ámbitos académicos y administrativos, es decir, una transformación de las instituciones y del sistema educativo en general.

2.7 *Procesos de rendición de cuentas en Educación Media Superior*

La transparencia y la rendición de cuentas constituyen un complejo entramado de principios, derechos, instituciones y prácticas. Según Olvera (s/f), existe un consenso nacional sobre la urgencia de aplicar estos principios en la vida pública ha sido uno de los avances históricos que ha traído la transición a la democracia.

Según el mismo autor, en México, la transparencia es indirectamente un derecho de los ciudadanos por la vía del derecho a la información. Reglamentado en la Ley Federal y en las Leyes Estatales de Acceso a la Información Pública. Así, la rendición de cuentas es una de las obligaciones fundamentales del Estado.

Según Schedler (2004), el término *accountability*, como otros conceptos políticos en inglés, se trata de un término que no tiene un equivalente preciso en castellano, ni una traducción estable, ya que éste a veces se traduce como control, a veces como fiscalización, otras como responsabilidad. Sin embargo, la traducción más frecuente es como rendición de cuentas. La rendición de cuentas implica dos responsabilidades: una para los que rinden cuentas y otros para los que la exigen. Asimismo, también incluye, por un lado, la obligación de políticos y funcionarios de informar sobre sus decisiones y de justificarlas en público (*answerability*), y por otro, incluye la capacidad de sancionar a políticos y funcionarios.

Involucra por tanto el derecho a recibir información y la obligación correspondiente de divulgar todos los datos necesarios, pero también implica el derecho a recibir una explicación y el deber correspondiente de justificar el ejercicio de poder.

A lo anterior, conviene considerar el abordaje realizado por Corvalán (2006). Para este autor, el hecho de rendir o de exigir el rendimiento de cuentas implica en sí un acto de asumir o demandar responsabilidades. En el campo educativo, cada uno de los actores implicados en el proceso educativo se confronta frente a sus responsabilidades y a su consecuente acto de rendición de cuentas.

El ejercicio de rendir cuentas tiene que revalorarse con el fin de constituirse en un

espacio propicio para que la cultura de la evaluación trascienda a su fase de diagnóstico y reconocimiento y se convierta en el piso académico e institucional para afianzar la mejora continua de la calidad y la equidad educativas. Implica un análisis de cómo se están haciendo las cosas. Aunque en México la rendición de cuentas es un campo incipiente, la rendición de cuentas en EMS se traduce en una oportunidad para reforzar las responsabilidades y el camino correctos, es decir, puede convertirse en un puente que otorgue mayor legitimidad a las acciones de innovación educativa.

El enfoque de rendición de cuentas en el ámbito educativo implica una concepción de evaluación que vaya más allá de los indicadores de rendimiento escolar comúnmente traducidos en índices de reprobación, deserción y eficiencia terminal. Es una visión más completa de la acción educativa, que la vincula con el exterior y le da cuenta de su desempeño.

En tema de rendición de cuentas en EMS en México, conviene retomar nuevamente el estudio del INEE (2003), el cual en las propuestas de mejora a la EMS, recomienda promover aún más la cultura de la evaluación y de la rendición de cuentas a través de la promoción de los resultados de las evaluaciones entre autoridades, la comunidad educativa y la sociedad en general, así como el intercambio interinstitucional de experiencias y de información a través de la realización de encuentros, seminarios y talleres.

De manera similar, precisa retomar el artículo de Fox (2006), quien al abordar el tema de sociedad civil y políticas de rendición de cuentas, defiende la necesidad de expandir los marcos conceptuales de la rendición de cuentas, de manera que, permitan comprender la interacción entre los ámbitos locales, nacionales e internacionales.

Así mismo, es pertinente retomar el artículo de Ochoa y Montes de Oca (2004), quienes al realizar un análisis teórico acerca de los sujetos, la rendición de cuentas y los modelos de gestión pública, defienden que, a pesar de que en éstos existe diferencia respecto al sujeto a quien se rinde cuentas, se coincide que no consideran al ciudadano como tal.

Capítulo 3: Metodología de la investigación

Como se indicó en el primer capítulo de este documento, el presente forma parte de una iniciativa de investigación más amplia que se lleva a cabo en diferentes regiones y cuya idea radica en identificar relaciones, confirmaciones y contradicciones entre los sistemas de planeación financiera, control de gestión y rendición de cuentas, con respecto a los objetivos definidos en la planeación estratégica de las instituciones de educación superior.

De lo anterior, cabe subrayar que dicho macroestudio se encuentra coordinado por la Dra. Gabriela María Farías Martínez, investigadora de la Escuela de Graduados en Educación del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y asesora titular en esta investigación, quien autorizó la inclusión del nivel medio superior como objeto de estudio, específicamente para realizar una aproximación monográfica-descriptiva, en torno a la gestión del PROESPED, en el primer año de haberse implementado la RIEMS.

Para ello, siendo consistentes con el macroproyecto enunciado, se seleccionó el uso de la metodología cualitativa-naturalista, ya que, como indican Miles y Huberman (en Álvarez-Gayou, 2003, pág. 28), este enfoque tiene como tarea el explicar las formas en que las personas comprenden, narran, actúan y manejan sus situaciones cotidianas y particulares. En otras palabras, se busca establecer la comprensión empática del objeto de estudio, mediante la descripción de éste, ilustrándolo.

Para lo anterior, en el presente capítulo se presentan los aspectos metodológicos concernientes a la investigación emprendida, tales como la contextualización de la misma, es decir, el escenario en el que tuvo lugar ésta; el diseño que se realizó, sus fases, la población y muestra con las cuales se trabajó, los indicadores y categorías utilizadas, así como las fuentes de información, las técnicas de recolección de datos, el piloteo y la aplicación de instrumentos y finalmente, lo concerniente a la captura y análisis de los datos.

3.1 Descripción sociodemográfica del contexto de la investigación

El estudio se llevó a cabo con personal del COBAEV, institución que tiene sus oficinas centrales en la ciudad de Xalapa de Enríquez.

La ciudad de Xalapa de Enríquez es la capital del estado de Veracruz. Su fundación data desde 1313. Se encuentra localizada en el centro del estado (Véase Figura 1), en la falda del cerro de Macuiltépetl y las estribaciones orientales del Cofre de Perote, en la zona de transición entre la Sierra Madre Oriental y la planicie costera del Golfo de México. Conforme a datos oficiales, (H. Ayuntamiento de Xalapa, s/f), esta ciudad se encuentra a 1,427 metros sobre el nivel del mar, colindando con los municipios de: Banderilla, Coatepec, Emiliano Zapata, San Andrés Tlalnehuayocan, Naolinco y Jilotepec.

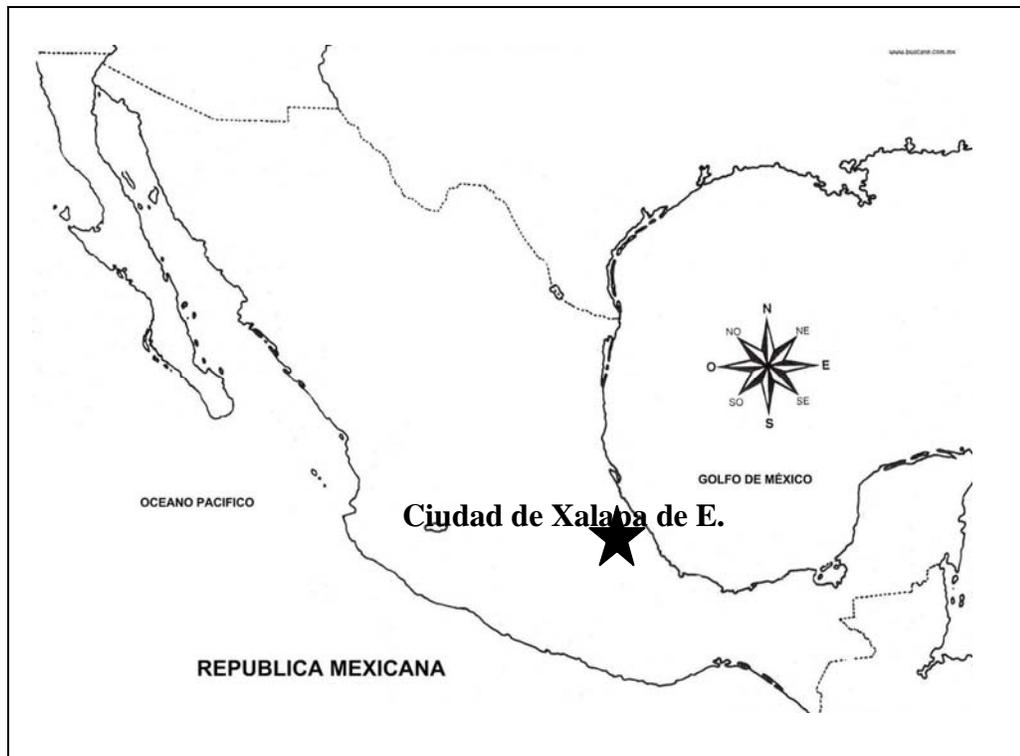


Figura 1. Ubicación geográfica de la Ciudad de Xalapa de Enríquez Ver.
(Elaboración propia con uso de gráficos de Pintodibujos.com)

Actualmente, Xalapa de Enríquez, cuenta con 58 localidades distribuidas en una superficie de 118.45 km². En el conteo de población y Vivienda 2005, Xalapa contaba

aproximadamente con 413, 136 habitantes, sin contar la población flotante correspondiente al alto número de estudiantes que radican temporalmente en dicha ciudad. La mayor parte de la población habla el castellano. Su población indígena es del 0.68%.

La ciudad se ha considerado como una prestadora de servicios del rango estatal: Educación, administración pública, plaza bancaria y de finanzas. También ha mostrado un alto crecimiento en sus actividades locales y regionales: Servicios comunales, personales y de comercio.

En la actualidad es considerada la “Atenas Veracruzana” debido a su fama como centro cultural. Cuenta con una de las mejores orquestas sinfónicas a nivel nacional. También es sede del Instituto Veracruzano de la Cultura, la Secretaría de Educación de Veracruz, la Universidad Veracruzana, la Escuela Normal Veracruzana, la Universidad de Xalapa y la Universidad Anáhuac, entre otras.

De manera similar a otras instituciones gubernamentales, el COBAEV tiene sus oficinas centrales en la Ciudad de Xalapa de Enríquez, Ver., espacio físico en donde se toman las decisiones a nivel directivo (Dirección General, Dirección Académica, Dirección Administrativa y Dirección de Planeación, Programación y Presupuesto), para ser operacionalizadas en cada plantel distribuidos en el estado (Véase Apéndice D).

3.2 *Diseño de la investigación*

La metodología del macroproyecto del cual éste forma parte, está basada en estudios de casos, donde se comparan casos desarrollados con los mismos instrumentos, para identificar patrones comunes entre estructuras organizacionales similares, sin detrimento de la particularidad de cada caso.

El estudio de casos, según Merina (citado por Rodríguez, 1996), se caracteriza por ser particularista, descriptivo, heurístico e inductivo.

El estudio de casos como diseño, privilegia el estudio de la cultura o sociedad a partir de la indagación de eventos críticos o de un grupo social, entendiéndole como una parte de la sociedad más amplia (Kogan, 2004).

Según Stake (2007), para los investigadores cualitativos la unicidad de los casos y de los contextos individuales son importantes para su comprensión. Se considera que el caso, la actividad y el suceso son únicos, a la vez que comunes.

Así, continuando con la línea de investigación del macroproyecto, se optó por el estudio de casos como estrategia para responder a la pregunta de investigación, en virtud de su viabilidad para el abordaje tanto de la particularidad como de la complejidad del objeto de estudio, comprendiéndolo en circunstancias y tiempos específicos.

3.3 Fases de la investigación

En lo referente a la secuencia del trabajo de campo del presente estudio, se llevaron a cabo las siguientes fases:

1. De inicio, se realizó la familiarización con el objeto de estudio, es decir, una visita y plática de presentación con la Lic. Leticia Perlasca Núñez, directora general del COBAEV, quien de manera general explicó los mecanismos relacionados con el otorgamiento de los estímulos monetarios a los docentes, y quien turnó la atención y seguimiento del presente estudio al Jefe del Departamento de Planeación Educativa del COBAEV, responsable a nivel estatal de las acciones relacionadas con el PROESPED.

2. Como segunda fase, con base a la guía para el trabajo de campo proporcionada por la coordinadora del macroproyecto sobre control de gestión y rendición de cuentas (Véase Apéndice E), en consultoría al Jefe del Departamento de Planeación Educativa del COBAEV, fueron revisadas las guías de observación y piloteadas las guías de entrevista, considerando con ello, la valiosa aportación de quien además de contar con una amplia experiencia dentro del COBAEV, tiene a su cargo el programa objeto de este estudio.

3. Como una tercera etapa, considerando las sugerencias obtenidas en el piloteo de la fase dos, fueron formuladas y aplicadas las guías de entrevistas y de observación definitivas. Aunado a ello, cabe hacer mención que también se llevó a cabo la revisión de documentos institucionales que permitieran ahondar en el conocimiento del objeto de estudio.

4. Posterior a la recolección de información realizada en la fase tres, en esta cuarta fase se llevó a cabo el análisis y obtención de los resultados. Para ello, los datos fueron capturados con un procesador de textos, para acto seguido, organizarlos en categorías definidas a priori en el macroproyecto sobre control de gestión y rendición de cuentas.

5. Finalmente, como producto de la experiencia o encuentro del investigador ante el estudio de caso abordado, se llevó a cabo la discusión de los resultados y la elaboración de conclusiones, así como las recomendaciones para futuras investigaciones.

3.4 Población y muestra

Con el fin de ser consistentes con el macroestudio del cual éste forma parte, se seleccionaron los participantes en el presente estudio, tomando como criterio de selección su equivalencia como fuente de información con relación a la propuesta de la guía de campo del macroproyecto. Es decir, se contempló un muestreo estructural y no estadístico, de manera que, para la selección de los participantes se consideraron los requerimientos de información (categorías e indicadores) planteados en la guía de campo en mención, así como la experiencia y participación de los sujetos en torno al PROESPED.

3.5 Tema, categorías e indicadores de estudio

En cumplimiento del objeto central de este estudio, que es el PROESPED, en el primer ciclo escolar de la RIEMS, específicamente en lo que refiere a la planeación

estratégica y financiera, los sistemas de control de gestión y de rendición de cuentas, se retomaron las 4 categorías de análisis definidas en la guía para el trabajo de campo del macroproyecto del que éste forma parte (Véase Apéndice E). Así mismo, con el fin de contar con referentes que orientaran la recopilación y análisis de la información, se consideraron como guías de orientación los 15 indicadores propuestos en el macroproyecto en mención.

a) Categoría: Proceso de planeación estratégica.- Incluye la definición de metas, los recursos a emplear para alcanzarlas y las políticas y estrategias que deben regir la adquisición, utilización y disposición de dichos recursos.

Así, para la comprensión de ello, se establecieron 4 indicadores que guiaran u orientaran el estudio:

1. Enunciado de misión y visión
2. Ventajas competitivas e iniciativas estratégicas
3. Objetivos y responsables de la planeación estratégica
4. Metodología de planeación

b) Categoría: Sistema de planeación financiera.- En el contexto del presente estudio, en pocas palabras éste se refiere a los presupuestos asignados.

De esta manera, fueron 4 los indicadores-guía, relacionados con la presente categoría:

1. Políticas presupuestales
2. Rubros y cuentas del presupuesto
3. Centros de responsabilidad/unidades organizacionales
4. Niveles de autorización

c) Categoría: Sistema de control de gestión.- En este proyecto se entiende como las actividades de supervisión, de orientación y de medición del desempeño dentro del contexto de la planeación.

Para ahondar en lo anterior, fueron definidos 4 indicadores o guías de orientación:

1. Políticas de control
2. Sistema de indicadores (Eficiencia/Eficacia/Efectividad)
3. Políticas de evaluación del desempeño
4. Compensaciones e incentivos

d) Categoría: Sistema de rendición de cuentas.- Implica el derecho de recibir información y la obligación correspondiente de divulgarlos. Asimismo, refiere al deber correspondiente de justificar el ejercicio de poder.

De esta manera, para atender a esta cuarta categoría, se establecieron 3 indicadores como guías de orientación:

1. Elementos del informe
2. Grupos de interés
3. Organismos acreditadores

3.6 Fuentes de información

Como se ha mencionado con anterioridad, a fin de ser consistentes con el macroestudio sobre control de gestión y rendición de cuentas, se tomó en consideración la guía para el trabajo de campo respectivo, ubicando dichas fuentes de información en el contexto específico del COBAEV (Véase Tabla 4).

Tabla 4
Fuentes de información

| EN LA GUÍA PARA EL TRABAJO DE CAMPO SE SUGIERE COMO FUENTE DE INFORMACIÓN A: | EN ESTE ESTUDIO, EL EQUIVALENTE COMO FUENTE DE INFORMACIÓN ES: |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Director Académico | Director Académico del COBAEV a nivel estatal. Miembro de las Comisiones de análisis-evaluación y de apelación a nivel central (estatal). |
| Director Administrativo | Director de Planeación, Programación y Presupuesto del COBAEV, a nivel estatal. |
| Profesor consolidado | Profesor miembro de la Comisión de análisis-evaluación, a nivel plantel (Plantel 35-Xalapa). |
| Consejero | Auditor Interno del COBAEV. |

Fuente: Elaboración propia en base a la *Guía para el trabajo de campo Proyecto: Control de Gestión y Rendición de Cuentas en IES*. (Véase Apéndice E).

De esta manera, las fuentes de información o participantes en este estudio refieren a quienes toman las decisiones en torno al programa objeto de estudio y que pueden catalogarse como equivalentes a los propuestos: el director académico, el director administrativo, un profesor consolidado distinguido por su trayectoria y miembro de la Comisión de análisis-evaluación del plantel Xalapa, así como el responsable de auditar al programa objeto de este estudio. En este punto, es pertinente subrayar el rol protagónico del Director Académico del COBAEV respecto a este estudio, puesto que preside la Comisión de Análisis y Evaluación del PROESPED, y participa en la Comisión de Apelación del PROESPED. De manera que, desde las oficinas centrales del COBAEV participa directamente en el otorgamiento (o no) del estímulo monetario en cuestión.

3.7 Recolección de datos

Acorde a lo planteado por Schmelkes (2001, pág. 84): La manera como cada investigador recoge los datos para obtener la información que requiere su pregunta de investigación debe ser juzgada no en sí, sino en función de su pertinencia al tipo de pregunta. De manera que, puede decirse que la elección de la técnica e instrumentos de

recolección de datos debe hacerse en función de su coherencia con la pregunta de investigación.

Aunado a lo anterior, según Stake (2007), el abordaje de un estudio de caso refiere sobre todo a la revisión de documentos, a la observación y a la entrevista.

El análisis de documentos institucionales refiere a la necesidad de examinar informes, actas de reuniones y demás registros escritos útiles, que ayuden a responder la pregunta de investigación. Con frecuencia, los documentos sirven como sustitutos de registros de actividades que el investigador no puede observar directamente. Aunado a ello, ante dicha revisión o análisis, se sugiere tener la mente organizada pero al mismo tiempo, abierta a pistas inesperadas.

En lo que respecta al análisis o revisión de documentos dentro de la presente investigación, cabe mencionar que ésta se realizó de manera simultánea al desarrollo del proyecto, a fin de contar con referentes institucionales acerca del PROESPED en el marco de la RIEMS. En dicho análisis se requirió el análisis de la Convocatoria 2009-2010 para participar en la asignación de estímulos al personal docente (Véase Apéndice F).

Como defiende Stake (1998, pág. 47), en la investigación hay que observar lo corriente y observarlo lo suficiente. Respecto a dicha aseveración, precisa subrayar que en la investigación cualitativa se busca curiosear en lo evidente, notando y anotando los registros necesarios para alcanzar una interpretación comprensiva del objeto estudiado. De manera que, la investigación cualitativa permite al investigador usarse a sí mismo como fuente de datos.

Continuando con la orientación metodológica de Stake (2007), es conveniente precisar que existen diferencias entre la observación de corte cuantitativo y la de corte cualitativo. Así, lejos de pretender incluir muchas situaciones de observación repetidas para conseguir una representación significativa de las relaciones de un caso particular, tal como pretende la observación bajo un enfoque cuantitativo, la observación de tipo

cualitativa trabaja con episodios de relación única para formar una historia o una descripción única del caso.

En la observación como técnica de recolección de datos, según Stake (2007, pág.61), se deja que la ocasión cuente su historia, la situación, el problema, la resolución o la irresolución del problema.

Por lo anterior, a fin de ahondar en el objeto de este estudio, se retomó la guía de observación sugerida en la guía para el trabajo de campo del macroproyecto sobre gestión e innovación educativa (Véase Apéndices E y G).

Dos de las utilidades principales del estudio de caso son las descripciones y las interpretaciones que se obtienen de otras personas. Los investigadores cualitativos se enorgullecen de descubrir y reflejar las múltiples visiones del caso, donde según Stake, la entrevista es la vertiente elemental para llegar a las realidades múltiples (Stake, 2007).

La técnica de la entrevista se utiliza para con la intención de recopilar información sobre el punto de vista de una o varias personas. Según la clasificación de Ortiz (2004), las entrevistas pueden ser abiertas, semiestructuradas o estructuradas, es decir, dependiendo del grado de control sobre el guión, la entrevista puede corresponder a una guía muy general que el investigador maneja acorde a su criterio, a una guía con la flexibilidad de introducir preguntas adicionales a fin de ahondar en determinado tema, o a una guía totalmente restringida y limitada a las preguntas contempladas de inicio.

Según Flores (2009), la entrevista cualitativa semiestructurada, permite obtener información sobre categorías específicas, buscando respuestas que incluyan detalles y ejemplos para caracterizar el objeto de estudio.

De esta manera, a fin de continuar con los lineamientos establecidos en la guía para el trabajo de campo del macroproyecto del cual este estudio forma parte, se hizo uso de la técnica de entrevista semiestructurada a fin de recolectar la información desde el punto de vista de los participantes (Véase Apéndice G). En esta técnica, el énfasis se encuentra en

el discurso de los entrevistados, desentrañando significados en relación al objetivo de la investigación, para posteriormente llevar a cabo el análisis correspondiente.

En breve, puede decirse que, con esta investigación se pretende estudiar la realidad en su contexto natural, intentando interpretarla de acuerdo a los significados de las personas implicadas, revelados básicamente por dos instrumentos: la entrevista y la observación, que sumados al análisis de documentos institucionales y literatura sobre el tema de estudio, tienen como fin recabar datos que nos acerquen a la comprensión de la realidad del PROESPED, en relación con las categorías de análisis definidas a priori para cada uno de los participantes (Véase Tabla 5).

En lo que refiere a los instrumentos y técnicas de recolección de datos empleados para esta investigación, cabe retomar la idea de Stake (2007), que defiende tanto la imposibilidad de alcanzar un consenso sobre lo que existe realmente, así como la obligación moral de reducir al mínimo las falsas representaciones e interpretaciones de los datos recabados.

La confiabilidad de un instrumento refiere a la consistencia en los resultados que produce, mientras que su validez refiere al grado en que un instrumento mide lo que debe medir.

Así, para asegurar la confiabilidad y la validez de los instrumentos empleados, se recurrió a lo siguiente:

En torno a la guía de observación, su confiabilidad reside en que en ésta fueron contemplados elementos descriptivos acerca del contexto, los participantes, la actividad, etc., focalizando la observación en torno a la pregunta de investigación, específicamente a los objetivos del estudio. En cuanto a la validez, las notas fueron transcritas fielmente y empleando la estrategia de triangulación del investigador (Stake, 2007), en la cual se consultó a otro investigador para analizar interpretaciones alternativas a las notas de observación.

Tabla 5

Concentrado de categorías/indicadores e instrumentos de recolección de datos por fuente de información

| CATEGORÍA E INDICADORES | INSTRUMENTO Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS | FUENTE DE INFORMACIÓN |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - Planeación Estratégica 1. Enunciado de misión y visión 2. Ventajas competitivas e iniciativas estratégicas 3. Planes, programas, objetivos y responsables relacionados con innovación educativa 4. Metodología de planeación | - Entrevista - Observación - Análisis de información institucional y literatura sobre el tema | - Director Académico del COBAEV a nivel estatal. Miembro de las Comisiones de análisis-evaluación y de apelación a nivel central (estatal). - Auditor Interno del COBAEV. |
| - Sistema de Planeación Financiera 1. Políticas presupuestales 2. Rubros y cuentas del presupuesto 3. Centros de responsabilidad/ unidades organizacionales 4. Niveles de autorización | - Entrevista - Observación - Análisis de información institucional y literatura sobre el tema | - Director de Planeación, Programación y Presupuesto del COBAEV, a nivel estatal. |
| - Sistema de Control de Gestión 1. Políticas de control 2. Sistema de indicadores (Eficiencia/Eficacia/Efectividad) 3. Políticas de evaluación del desempeño 4. Compensaciones e incentivos | - Entrevista - Observación - Análisis de información institucional y literatura sobre el tema | - Director de Planeación, Programación y Presupuesto del COBAEV, a nivel estatal. - Profesor miembro de la Comisión de análisis-evaluación, a nivel plantel (Plantel 35-Xalapa). |
| - Sistema de rendición de cuentas 1. Elementos del informe anual 2. Grupos de interés 3. Organismos acreditadores | - Entrevista - Observación - Análisis de información institucional y literatura sobre el tema | - Director Académico del COBAEV a nivel estatal. Miembro de las Comisiones de análisis-evaluación y de apelación a nivel central (estatal). - Auditor Interno del COBAEV. |

Fuente: Elaboración propia en base al cuadro para el diseño de instrumentos de la *Guía para el trabajo de campo Proyecto: Gestión e innovación educativa en IES.* (Véase Apéndice E).

Referente a la guía de entrevista, su confiabilidad reside en que para ésta se contemplaron preguntas acorde a las categorías e indicadores de la investigación, a fin de que los resultados obtenidos con ella fueran relevantes al presente estudio. Por otro lado, según Ortiz (2004), la guía de entrevista refiere a una validez de contenido, puesto que fue diseñada contemplando la pregunta y objetivos de esta investigación, respetando la propuesta del macroestudio al que ésta pertenece, contextualizándolo.

Finalmente, cabe señalar que, a pesar de que autores como Gay y Airasian (2000) defienden que es imposible obtener una validez perfecta de los datos, es pertinente hacer mención que, conforme a lo planteado por autores destacados en el área de investigación cualitativa, este estudio posee la calidad científica de los estudios cualitativos, constituyéndose como un estudio con credibilidad (Castillo y Vázquez, 2003), confirmabilidad (Guba, 1985, citado por Gutiérrez, 1996), y con ajuste entre los datos y lo que la gente dijo realmente (Quecedo y Castaño, 2002); ello en virtud de que, en lo referente a las entrevistas se tuvo especial cuidado al capturar e interpretar los datos con el mayor respeto posible al testimonio oral de los participantes.

3.8 *Prueba piloto*

En este rubro cabe hacer mención que, aunque los instrumentos de recolección de datos fueron probados en investigaciones anteriores del macroproyecto al que este estudio pertenece, para fines propios de esta investigación se llevó a cabo un piloteo de consulta a expertos.

Para lo anterior, se hizo una revisión de la guía de entrevista y la guía de observación, consultando al Jefe del Departamento de Planeación Académica del COBAEV, quien no funge como fuente de información o participante directo en este estudio, pero se consultó en este tema en virtud de que cuenta con una vasta experiencia en lo relativo al PROESPED.

El Jefe del Departamento de Planeación Académica con quien se llevó a cabo el piloteo de las guías de entrevista y la revisión de la guía de observación, es el responsable de emitir anualmente la convocatoria del PROESPED, así como de su difusión entre los directores de cada uno de los 57 planteles del COBAEV. Aunado a ello, precisa subrayar que éste también forma parte de la Comisión de Análisis y Evaluación del PROESPED y de la Comisión de Apelación del PROESPED, por lo que se le pidió revisara las guías a fin de contar con instrumentos que permitieran recabar datos de primera mano.

De inicio, sugirió que sería importante para la investigación, se contemplara en la entrevista un rubro de aspectos generales de los participantes, a fin de tener un conocimiento básico en torno a los entrevistados. Asimismo, apoyó en el replanteamiento de algunas preguntas, a manera de ubicarlas en el contexto del PROESPED y por ende, poder obtener información relevante al objeto de estudio (Véase Apéndices E y G).

3.9 Aplicación de instrumentos

Seguido al piloteo de los instrumentos, con el fin de contar con información pertinente a la pregunta de investigación de este estudio, por medio de la observación se recolectaron datos en torno a dos reuniones de trabajo relacionadas con la convocatoria para participar en el PROESPED en ciclo escolar 2009B-2010A: una de la Comisión de Análisis y Evaluación del PROESPED y otra de la Comisión de Apelación del PROESPED, eventos en los cuales el investigador personalmente tomó notas en torno al contexto, los participantes, interacción, comunicación no verbal, actividades no planeadas, roles, etc., prestando especial cuidado en atender a los objetivos de la investigación (Véase Apéndices H y I).

Por otro lado, precisa señalar que las entrevistas se llevaron a cabo una vez difundida la convocatoria para participar en el PROESPED, ejercicio 2009-2010. Para lo cual, se requirió concertar previamente la cita con cada uno de los informantes.

Finalmente, las entrevistas se llevaron a cabo en la sala de juntas de las oficinas de la Dirección Académica del COBAEV, con una duración promedio de 20 minutos.

A lo anterior, cabe señalar que, aunque se recurrió al uso de una guía de entrevista semiestructurada, ésta no se limitó a obtener respuestas exclusivas a las preguntas formuladas por el entrevistador, al contrario, se le solicitó al participante que profundizara en sus explicaciones lo mayormente posible. Se comenzó el contacto con el informante abordando información de carácter general y mencionando el objetivo de la investigación. Posteriormente, se fue profundizando en cuestiones relacionadas con las categorías propias del presente estudio y finalmente, se le agradeció por su disponibilidad y aportaciones, plateándole la posibilidad de agregar comentarios adicionales. Aunado a lo anterior, se acordó proporcionar a los entrevistados una copia de los resultados y conclusiones alcanzadas al término de la investigación.

Otro punto que es importante subrayar es que las grabaciones de las entrevistas se encuentran resguardadas, a fin de poder consultarlas en caso necesario.

3.10 Captura y análisis de datos

Lejos de identificar un conjunto de respuestas estadísticamente representativas para expresar los resultados en frecuencias, como tradicionalmente se ha pretendido con el enfoque cuantitativo, en virtud del carácter cualitativo de la presente investigación, se buscó el uso de categorías analíticas para describir el objeto de estudio, organizando un cuadro coherente y consistente del objeto de estudio.

Así, en lo que respecta a la captura, una vez llevadas a cabo la observación y las entrevistas programadas, la información recolectada por éstas fue transcrita de manera fiel, en archivos de procesador de textos, creando un archivo para cada una de ellas. Acto seguido, conforme al procedimiento de análisis de datos sugerido por Mortera (2009), se derivó el análisis cualitativo de la información:

a) Se organizaron los datos.- Se escucharon las grabaciones y se dio lectura a las transcripciones de las entrevistas y notas de observaciones, mientras, de manera simultánea, se elaboraron memos de lo que se encontraba en los datos, a fin de desarrollar ideas tentativas de organización y relaciones.

b) Se generaron categorías, temas y patrones.- En esta fase del análisis se descubrieron patrones evidentes en lo expresado por los participantes, es decir, observando las cosas que se parecen, que se repiten y que pueden ser incluidas en una misma clasificación, internamente consistentes pero diferentes de otras.

c) Se codificaron los datos.- Con el apoyo del software Atlas-Ti, se formuló un esquema de codificación basado en las categorías: planeación financiera, planeación estratégica, control de gestión y rendición de cuentas, con el cual fueron marcándose los datos, facilitando la comparación entre aspectos en la misma categoría y así ayudar en el desarrollo de conceptos teóricos (Véase Apéndices J, K, L, M, N, Ñ).

d) Se probaron las comprensiones emergentes.- Con base en el análisis de los documentos en “texto enriquecido”, producto del empleo del software Atlas-Ti, se buscaron instancias negativas de los patrones y se incorporaron dentro de grandes constructos. Asimismo, se evaluaron los datos en función de su utilidad para el objetivo de la investigación.

e) Se formularon explicaciones alternativas.- Para ello, se llevó a cabo una crítica de los patrones que parecen obvios o aparentes, buscando otras posibles explicaciones a esos datos y los vínculos entre ellos, valorando las explicaciones mas aceptables.

f) Se escribió el reporte.- Se formularon las conclusiones derivadas del trabajo sistemático realizado en las fases anteriormente enunciadas, buscando reflejar de la manera mas objetiva, la realidad del objeto estudiado.

Capítulo 4: Resultados

A continuación se presenta el análisis de la información recopilada después de haber llevado a cabo la metodología descrita en el capítulo anterior. Para ello, siguiendo la orientación del macroestudio del que la presente investigación forma parte, se expone la información relevante en congruencia con las categorías de análisis definidas en el macroproyecto en cuestión, así como con los objetivos del presente estudio.

4.1 Relaciones entre la planeación estratégica institucional y el sistema de planeación financiera

En este apartado, se revela que en el COBAEV, la metodología de planeación atiende a las políticas derivadas de los gobiernos estatal y federal. De manera que, al manejar un presupuesto bipartita de origen tanto federal como estatal, estas dos líneas de financiamiento están presentes tanto en la formulación de la planeación estratégica como en su sistema de planeación financiera.

...Nosotros tenemos un presupuesto bipartita, que en términos oficiales se convierte en un presupuesto federalizado, porque recibimos recursos de la federación peso a peso con los recursos que nos proporciona el estado y esto obedece a políticas establecidas tanto con la federación como con el estado. Significamos para la federación un subsidio ¿sí? (Entrevista a Directora de Planeación, Programación y Presupuesto).

Hay un Plan Nacional de Desarrollo, de ese plan, digamos, cuando, no coincide por asuntos de inicio de un periodo de gobierno y otro, a nivel federal y estatal, el estado hace su planeación y hace su propio plan estatal de desarrollo. En ese plan estatal se establecen las necesidades y las problemáticas que deberían atenderse en el estado...ese plan estatal se vincula con el plan nacional de desarrollo. Entonces, hay una vinculación entre las acciones de uno y otro. El plan estatal establece líneas de acción para atender las problemáticas prioritarias de la sociedad, y las sectoriza. Entonces, en el plan estatal de desarrollo hay acciones para emprender educación, para atender seguridad, salud...en fin...entonces, en ese plan estatal, la parte que tiene que ver con el sector educativo, esa parte es la parte rectora para las líneas de acción o el Programa Interinstitucional del Colegio de Bachilleres. Así como el Plan Estatal de Desarrollo es para

todo el sexenio, el Programa Interinstitucional del Colegio lo es para la administración en turno. Digamos que tiene vigencia durante el periodo en que esté trabajando la administración en turno ¿no? Esa es la vigencia. El Colegio de Bachilleres, así como lo hay a nivel estatal, lo hay a nivel federal, también elabora su propio programa interinstitucional de desarrollo, que es como un plan de desarrollo chiquito. En este plan se establecen todos los programas, los objetivos, las líneas de acción que son necesarias para atender la parte educativa, específicamente, las del Colegio de Bachilleres. En este Programa Interinstitucional de Desarrollo, está incluido un programa que se llama “Mejoramiento Académico”, que a su vez incluye al Programa de Estímulos, el Programa de Promoción Docente, la preselección al mérito docente, en fin, digamos, programas que tienen el objetivo de atender a los docentes por cuanto a la formación que ellos tienen y ayudarlos económicamente. Entonces, en cuanto al PROESPED...bueno...básicamente es recibir el lineamiento federal, la cantidad de recursos asignados a nuestro subsistema y a partir de ahí, bueno...se derivan los acuerdos ya particulares para que en una junta directiva se delimiten cuáles son las estrategias que se van a seguir para planear el Programa de Estímulos por año. (Entrevista a Directora Académica).

Hay una metodología que se llama metodología para la elaboración del POA, que es emitido oficialmente por la Contraloría General del Estado y es validada por la Secretaría de Finanzas y Planeación. La metodología fundamentalmente está orientada a elaborar anualmente lo que es el presupuesto que cada institución aplica, en este caso el Colegio de Bachilleres fundamenta ese presupuesto conforme al techo presupuestal que le autorice el gobierno cada año. Y en términos de actividades, de acuerdo a los propósitos, objetivos generales de la institución, y a un documento que se llama Programa Institucional de Desarrollo, el famoso PIDE, que es un programa que se hace cada sexenio y que va vinculado o alineado con el Programa Sectorial de Educación y con el Programa Veracruzano de Desarrollo. En base a esto, hay una expresión general que cada año se vacía y que se va elaborando conforme a esas actividades. Se buscan las actividades o metas a corto...a corto plazo para poder alcanzar los objetivos generales, y estas metas se calculan y se expresan en términos monetarios de acuerdo a una propuesta de capítulos y partidas que se establece en el gobierno del estado y que nos da la orientación para poder...eh...canalizar el recurso a través de afectaciones regulares. (Entrevista a Directora de Planeación, Programación y Presupuesto).

Así, en cuanto a las categorías de análisis: planeación estratégica y planeación financiera, se reveló que la definición de metas, políticas, recursos correspondientes a la planeación estratégica del COBAEV son derivadas de las políticas financieras bipartitas a nivel federal y estatal, de manera que los verdaderos responsables en dicho proceso de

planeación son los mandos directivos de las oficinas centrales. A ello, cabe presentar lo comentado por un entrevistado respecto a los niveles de compromiso y responsabilidad sobre las iniciativas estratégicas:

(...) Iniciando con la Dirección General, las direcciones de área, perdón.... Las subdirecciones, las jefaturas de departamento y posteriormente el personal operativo. (Entrevista a Auditor).

Como un punto importante de este estudio, cabe presentar las siguientes respuestas de la misma fuente, respecto al cuestionamiento del ejercicio del PROESPED en el marco de la RIEMS:

...la RIEMS no tiene ningún pro...ningún programa presupuestal adicional. La RIEMS es una reforma como otras reformas que han sucedido en el país (...) tiene que ser una reestructuración, una reingeniería del presupuesto para poder, desde luego en este caso, desarrollar la RIEMS...(Entrevista a Directora de Planeación, Programación y Presupuesto).

Te puedo decir los cambios que hubo en la convocatoria de este año con respecto a la del año anterior, que básicamente es la inclusión, reconocerle a los docentes que apoyaron en actividades relacionadas, encaminadas a elevar el desempeño escolar, esa es una; y básicamente que contribuyeran o apoyaran a los alumnos en mejorar su desempeño en la prueba ENLACE. Esa es una. La otra que se incluyó en la convocatoria es que, producto de una supervisión académica, que los docentes hayan acreditado que aplica formalmente el enfoque de la RIEMS, este...que lo hacen ya como una forma...de manera habitual. (Entrevista a Directora Académica).

Por tanto, puede afirmarse que el sistema de planeación financiera en torno al PROESPED continua con su práctica previa a la RIEMS, mientras que, en cuanto a su vinculación con el enfoque promulgado por dicha reforma, puede decirse que se está en sus inicios.

Por otro lado, cabe señalar que los mandos directivos a nivel de planteles carecen de participación en las planeaciones del COBAEV como de lo relacionado con el PROESPED. Comentarios realizados en entrevistas, sustentan esta idea:

A nivel de la planeación estratégica global del Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz, bueno...en junta directiva se debe realizar una planeación justamente de este Programa de Estímulos tan importante a nivel del estado; y la Dirección General, la Dirección de Planeación, Programación y Presupuesto, la Dirección Académica, el Departamento de Planeación Académica deben tener un acuerdo, una estrategia global de cómo será el siguiente Programa de Estímulos, para que paso a paso se vayan planeando las acciones que se van a realizar y se pueda contar anticipadamente con una...un Programa Operativo Anual que incluya la planeación del Programa de Estímulos a nivel federal. (Entrevista a Directora Académica).

Así, puede observarse que las decisiones estratégicas son tomadas en los niveles jerárquicos más altos de la estructura orgánica del COBAEV (Véase Apéndice D) , las cuales se sustentan en los presupuestos federal y estatal destinados a la institución, y cuyo documento rector es el Programa Institucional de Desarrollo (PIDE), que contempla la filosofía del COBAEV (COBAEV, 2005).

En dicho documento(PIDE, 2005-2010), la Misión del COBAEV consiste en proporcionar servicios de bachillerato de calidad, propiciando el desarrollo integral del educando, con recursos didácticos y tecnologías modernas, a través de métodos que atiendan las características diferenciadas de los alumnos, y con docentes altamente capacitados que garanticen procesos de enseñanza-aprendizaje apropiados para vincularlos con la comunidad y el trabajo productivo e integrarlos competitivamente a estudios de nivel superior.

En este sentido, la visión del COBAEV consiste en Desarrollar y consolidar los servicios de bachillerato en el contexto de una Cultura Institucional de calidad integral, con modalidades educativas acordes a la región donde se encuentran ubicados para que los alumnos obtengan una formación propedéutica y para el trabajo, que les permita ingresar con éxito a los niveles superiores y, en su caso, incorporarse al sector productivo. (pag.15)

Aunado a lo anterior, el COBAEV tiene como objetivo general impartir e impulsar la educación correspondiente al bachillerato en sus modalidades propedéutico y terminal

dentro de la entidad federativa veracruzana, para lo cual, a su vez, tiene contemplados los siguientes objetivos específicos (COBAEV 2005, pág. 16):

- Consolidar en el Estado de Veracruz, una educación integral centrada en el aprendizaje, capaz de lograr la obtención de un alto número de educandos, egresados y docentes de calidad, ante los retos que impone el proceso de globalización para convertirse en parte productiva del mismo.

- Impulsar programas educativos eficientes y eficaces que permitan no sólo la formación académica sino también educativa, a través de la implementación de nuevas técnicas, tecnologías de información y telecomunicaciones; y así proporcionar a los sujetos que intervienen en ese proceso, los instrumentos necesarios para el cumplimiento de cada una de sus funciones.

- Promover de manera fehaciente y continua las actividades académicas, culturales, recreativas, artísticas y deportivas para impulsar la participación de los alumnos y familias, así como, generar una serie de valores tales como los culturales, sus costumbres, respeto a su comunidad y al medio ambiente, etc., que son básicos para el desarrollo de la vida del educando.

- Fortalecer la permanencia del estudiantado y su egreso, evitando con ello la influencia de factores negativos como la delincuencia, drogadicción, prostitución, migración, entre otros; y consolidar su permanencia para evitar su deserción.

De manera complementaria a la misión, visión y objetivos del COBAEV, en el PIDE se explicitan las tendencias que le dan fundamento: el Programa de Reforma Curricular, el Programa de inducción a la Calidad, el Programa de Planeación Estratégica Institucional y, el Programa de Evaluación Institucional.

Aunado a lo anterior, en el documento en mención se contempla un apartado completo para describir los 41 programas institucionales con que cuenta el COBAEV, así como el seguimiento y evaluación de dichos programas: Desarrollo y actualización del plan y programas de estudio, Alfabetización, Desarrollo Integral del Estudiante, Becas,

Estadísticas básicas, Formación y actualización del personal, Planeación institucional, Programación y Presupuesto, Identidad y pertenencia institucional, Ahorro de energía, Mejoramiento de la infraestructura física, Promoción y vinculación regional, Prepárate No emigres; Higiene, seguridad y emergencia escolar, Modalidades educativas no presenciales, Atención integral a la demanda, Control y seguimiento administrativo, Adquisiciones de bienes y servicios, Control, registro y manejo de inventarios de bienes muebles, Contratación, pago y control de personal, Control financiero y tesorería, Generación de información financiera, Asuntos y trámites jurídicos, Indicadores de trayectoria escolar, Información y comunicación institucional, Difusión y promoción de las actividades académicas del COBAEV, Evaluación Institucional, Vinculación del alumno con el trabajo, Informática educativa, Desarrollo cultural, recreación y deporte, Enlace y comunicación, Servicios de apoyo académico, Supervisión integral, Servicios de tecnología de la información y telecomunicaciones, Control escolar sistematizado, Convenios, Modernización de estructuras organizacionales, Control y evaluación, Auditoría, Desarrollo administrativo y atención ciudadana, y finalmente, el Programa de Mejoramiento académico.

En lo referente de manera específica al Programa de Mejoramiento Académico, en éste se define como referente a la Reforma Curricular, al mismo tiempo que se establecen como acciones para cumplir con los objetivos de dicha reforma: establecer un Programa de Estímulos al Personal Docente y un Programa de Promoción Docente, además de otorgar la Presea al Mérito, a los docentes destacados de las regiones norte, centro y sur.

A manera de cierre del análisis de las categorías planeación estratégica y planeación financiera, puede decirse que en COBAEV la planeación estratégica se orienta a fines propiamente educativos, pero al mismo tiempo, es posible visualizar también, una prioridad enfocada a lo financiero. Así, se implementan controles dirigidos a los presupuestos asignados tanto por el gobierno estatal como el federal. Control presupuestario religiosamente establecido y atendido por la institución. De manera similar, en los datos recabados por las entrevistas en torno a la opinión de la RIEMS, se revela también un énfasis en lo estrictamente presupuestal, en detrimento de la propuesta

educativa que le da sustento: el enfoque pedagógico basado en competencias, la cual, como se mencionó anteriormente, en el PROESPED se está en sus inicios.

4.2 Relaciones entre el sistema de control de gestión institucional y el sistema de planeación financiera

Como se mencionó en el apartado anterior, el financiamiento del COBAEV tiene su origen básicamente en las aportaciones tanto del Gobierno Estatal como del Gobierno Federal, presupuestos a los que pueden sumarse los presupuestos generados por la propia institución.

Bueno, en relación al presupuesto que se utiliza para el programa de estímulos, nosotros como docentes sabemos que es un presupuesto que el estado...mhh...que viene en un 50% del gobierno del estado, es decir, a través del COBAEV, y un 50% a través de la federación. Se sabe que el monto erogado para el Programa de Estímulos, por cada peso que da el gobierno del estado, la federación da otro peso...Hay un convenio de colaboración para eso. Hay un convenio de colaboración... este...bueno... federación y gobierno. (Entrevista a Profesor).

De manera general, para Hacienda Federal significamos un subsidio que es el capítulo 4000, y para el estado también el mismo capítulo se tiene que reflejar. Como medidas de control, la organización hacia adentro establece una distribución de este presupuesto en los capítulos que se conforman el gasto corriente, que son el capítulo 2000 y el capítulo 3000. Esos capítulos a su vez tienen partidas presupuestales que nos ayudan a hacer posibles, en términos de dinero, la realización de las actividades. ¿Cómo se asigna esto? Como nosotros somos un proyecto presupuestal tanto para la federación como para el estado, tenemos nosotros también que generar una clave presupuestal para cada una de las áreas que están reconocidas en la estructura orgánica del Colegio. Es decir, puede haber áreas funcionales que tengan alguna actividad específica o proyectos específicos pero si no está reconocida en la estructura orgánica, pues no se le puede asignar presupuesto, de tal manera que esta denominación presupuestal le da un poco la denominación práctica de centro de responsabilidad, de tal manera que todas las afectaciones de ese carácter presupuestal siempre traen un número de centro de responsabilidad, y al mismo tiempo, en el presupuesto en el que se va a aplicar. Esto es, de manera regular las instituciones tienen un presupuesto regular que parte del techo presupuestal autorizado en la Gaceta Oficial, que como ya les

dije, viene de dos presupuestos, el presupuesto federal y el presupuesto estatal. Sin embargo, la institución tiene presupuestos alternos, como es la generación de recursos propios que básicamente se conforma por los aranceles de inscripciones de los alumnos y también por otros presupuestos que pueden ser identificados como presupuestos de ejercicios anteriores cuando no se gasta todo el presupuesto de un año fiscal, se convierte en una bolsa de ejercicios anteriores o de ampliaciones. Cada presupuesto tiene una identificación específica, de tal manera que, nosotros sabemos muy bien cuál es la bolsa que tiene que ver con el presupuesto regular autorizado para el año, cuál es la bolsa que tiene que ver con presupuestos anteriores o ejercicios anteriores y cuál es la bolsa de recursos propios. Estos presupuestos se administran y se controlan de manera independiente. No se utilizan más que para el fin que son...que están etiquetados o que han sido autorizados por la junta directiva y no se mezclan las administraciones de los recursos. Son absolutamente individuales. También, como se va gastando se va reflejando en cada centro de responsabilidad. Cada centro de responsabilidad tiene su presupuesto asignado del presupuesto regular, su presupuesto asignado de ejercicios anteriores y su presupuesto asignado de recursos propios. Cuando ellos hacen sus afectaciones, en la afectación presupuestal viene señalado de qué bolsa uno lo tiene que tomar, y uno revisa en los sistemas si tiene disponibilidad o no. De tal forma que con esos controles, pues se evita que pueda darse una mala administración de los recursos. (Entrevista a Directora de Planeación, Programación y Presupuesto).

De manera que, en lo que refiere al PROESPED, persiste la atención a las disposiciones federales y las correspondientes adaptaciones a nivel estatal y/o institucional. El PROESPED es un programa regular que se implementa cada año escolar. Contemplado en el proyecto anual y con presupuestos destinados para el ejercicio del mismo, que solo posterior a la entrega del estímulo a los docentes favorecidos por los dictámenes, es posible gastar excedentes de dicho recurso en otro programa de estímulos al personal, previa autorización de la federación y de la junta directiva del COBAEV. Los datos revelados en las entrevistas dan sustento a esto.

Cada año, nosotros a través del área de presupuesto hacemos un proyecto...un proyecto anual en el que requerimos pues, este...que el estado particularmente nos genere el presupuesto de acuerdo a lo que se establecen los programas regulares. Programa de Estímulos es un programa regular. Nosotros tenemos que hacer una proyección o una estimación de lo que significa el programa de estímulos; y mandamos un proyecto con esa estimación. Es un proyecto que mandamos tanto a México como a oficinas de aquí del estado; y ya ellos nos remiten. En el

caso de la federación, o un programa federalizado como es este, no tenemos problemas. Es un presupuesto muy regular y cada año nos lo van ampliando en función de las horas de docentes que ellos van aumentando. Si es un programa que siempre tiene un presupuesto etiquetado difícilmente nosotros podemos decidir. Decidimos una vez que éstos se convierten en economías y que forman parte de ese tercer presupuesto que yo les llamaba sobreeconomías o ejercicios anteriores ¿no? No los podemos tocar, las reglas de operación son muy claras, hasta que se termina la evaluación y obviamente, si no alcanzan tanto puntaje los docentes, pues hay menos presupuesto que se aplica (...) Hay programas muy específicos, como el Programa de Estímulos. Es un programa que se tiene que aplicar conforme a unas reglas de operación que emite la Federación. Es un programa que viene etiquetado en términos de presupuesto y que no se puede utilizar para nada más que sea el fin del propio programa de estímulos. El programa de estímulos a su vez tiene obviamente en estas reglas de operación, una serie de mecanismos metodológicos que le permiten al área académica poder asignar el estímulo correspondiente a cada uno de los docentes que concursan en este programa. Hay lineamientos y factores de ponderación específicos que el área académica les pondrá ampliar, sobre los cuales se logra una puntuación por docente, y esta puntuación se ve reflejada en términos de presupuesto. Una vez que se termina toda la evaluación de cada uno de los docentes y que se estima el... cantidad de recursos, es que puede entonces, el presupuesto destinado para el programa ehh... pedir su autorización para el sobrante a utilizarse en otros elementos de estímulos que puedan ser similares ¿no? En este caso para el Colegio, se complementa con el estímulo administrativo, el bono de carácter administrativo. Pero una vez que se resuelve toda la parte técnica y la ponderación presupuestal (...) Nosotros no podemos tomar un presupuesto que esté etiquetado para un fijo, como es el programa de estímulos si no tenemos una autorización previa de la federación, y obviamente el consenso de la junta directiva. (Entrevista a Directora de Planeación, Programación y Presupuesto).

Por lo anterior, puede decirse que el COBAEV se manejan presupuestos etiquetados, a manera de no mezclar los recursos, cada centro de responsabilidad tiene sus asignaciones.

Cabe hacer hincapié en que el año anterior a este estudio, conforme a la información proporcionada por el Auditor, el PROESPED favoreció aproximadamente de 300 a 400 docentes. A continuación se presenta un extracto que complementa esta información:

...300 a 400 docentes. Con un beneficio económico que fluctúa mucho dependiendo del nivel. Puede ir desde el nivel 1 hasta el nivel 5, y puede ir [por docente] desde un promedio de entre 25 y 30,000 hasta unos 105, 110,000 pesos. (Entrevista a Auditor).

Aunado al control presupuestal, en la información recopilada con las entrevistas, también se reveló la existencia de auditorías al PROESPED, las cuales, cabe subrayar, están orientadas prioritariamente al uso correcto del monto económico contemplado anualmente para dicho programa.

...Nuestra función es vigilar el cumplimiento estricto de la normatividad establecida en todas las actividades y programas que lleva a efecto el COBAEV, con el presupuesto establecido (...) Nuestro objetivo principal es vigilar el cumplimiento de la normatividad que le aplica a este programa, partiendo de la base que, ejercicio con ejercicio se establece un presupuesto en ese rubro determinado, y nuestra función como órgano interno de control es vigilar que ese presupuesto y esos estímulos que se le otorgan al personal docente cumplan con los requisitos de ley que se establece, principalmente en la convocatoria y en la normatividad que les aplica. Son auditorías preventivas, más que correctivas (...) Se parte de la base del presupuesto asignado al Programa. En pocas palabras, nosotros entramos a hacerle una auditoría a ese rubro en específico y, participamos posterior al pago del estímulo, revisando que los expedientes de cada uno de los participantes se encuentren integrados de acuerdo a la ley, y que el pago efectuado como estímulo al desempeño se haya realizado de acuerdo a las tarifas establecidas y a los niveles establecidos (...) De manera desglosada, puedo decirle que dentro de la planeación que se realiza para efectuar la auditoría existen puntos importantes, los cuales tienen que ser verificados, confrontados. Uno de ellos es la parte fundamental de este Programa que son los lineamientos emitidos para el PROESPED. (Entrevista a Auditor).

La parte administrativa es la que en realidad es auditada, a nivel de dirección. El área administrativa es auditada por organismos como el ORFIS, que es el órgano de fiscalización en nuestro estado, y además la Contraloría Interna que periódicamente realiza auditorías internas, digamos, y verifican este...pues básicamente el ejercicio del Programa de Estímulos, del recurso económico en apego a la norma vigente. Entonces, en realidad cuando a nosotros nos requieren información por auditoría, es porque la auditoría se la están haciendo al área administrativa y ésta nos solicita información para soportar algún pedimento que le hubiera hecho el personal del ORFIS o en su defecto, la Contraloría Interna. Entonces en realidad, cuando nosotros participamos de una auditoría es por algún requerimiento que nos hace el área administrativa...por ejemplo, algún expediente, documentación de algún docente, las nóminas, es decir,

documentos con los que se compruebe el adecuado ejercicio del recurso del Programa de Estímulos. La auditoría está orientada al recurso. Determinan si la evaluación que se hizo por la Comisión de Análisis y Evaluación fue la correcta, conforme a la Convocatoria. Determinar que a nivel oficinas centrales se haya hecho la evaluación adecuada y como consecuencia de esa evaluación se haya entregado el recurso que le corresponda a cada docente por efecto de la puntuación alcanzada en la evaluación. Si es así, pues no tendremos ninguna observación. Las auditorías del ORFIS como de la Contraloría Interna son cada año. (Entrevista a Directora Académica).

A manera de cierre, en este apartado sobre las categorías de análisis: control de gestión y planeación financiera, puede decirse que el sistema de control de gestión institucional está estrechamente vinculado con el sistema de planeación financiera, implementando un estricto control a los presupuestos, a lo que se le suman las auditorías realizadas a nivel interno por la Contraloría Interna del COBAEV, y a nivel externo, por el Órgano de Fiscalización del Gobierno del Estado (ORFIS).

4.3 Relaciones entre las prácticas administrativas de compensaciones e incentivos y la planeación institucional

Con base en la información recabada en la entrevista a la Directora de Planeación, Programación y Presupuesto, es posible visualizar que en el COBAEV, se pagan los siguientes estímulos al personal: el Bono de productividad o de fin de año, el bono administrativo al personal administrativo que labora en los planteles, y el correspondiente al pago del estímulo al personal docente.

La evaluación del desempeño, mide propiamente el desempeño de la institución en cada uno de los individuos, según el rol que les corresponde en esta visión integral que deben de tener, y con la conciencia absoluta que una evaluación me tiene que dar una retroalimentación, y esta retroalimentación me tiene que permitir generar mejores estrategias de planeación, mejores capacitaciones, mejores estímulos y mejor ambiente laboral. Entonces, va en ese sentido (...) Bien, hay...aparte del Programa de estímulos al docente, que ya lo hemos platicado y que está reglamentado por México, los otros estímulos que se aplican en la institución es el bono de productividad o de fin de año, y el bono

administrativo, que se da en planteles. El bono administrativo que se da en planteles tiene un presupuesto especial, autorizado que se dio a nivel federal, y este...un reconocimiento federal. Y el otro bono, de oficinas centrales, es un bono que se da y que se trata de orientar actualmente hacia el desempeño que ha tenido el trabajador al interior de cada oficina ¿Quiénes los evalúan? Los evalúan pues sus jefes inmediatos bajo una metodología que trata de tomar en consideración todas las habilidades, atributos y competencias que deben de tener para cumplir su trabajo. Es una metodología generalizada, pero... se tiene...se debe de pensar en la objetividad del jefe para hacer la evaluación. Esto obviamente pues va en función del desempeño que haya tenido el trabajador administrativo, técnico o de apoyo durante un año de trabajo, y es la única forma digamos de dar un estímulo al desempeño como tal ¿no? y de bono administrativo y el de los docentes. Son los tres estímulos que tenemos. (Entrevista a Directora de Planeación, Programación y Presupuesto).

Como se expuso en el primer apartado de este capítulo, el PROESPED es un programa contemplado en la planeación estratégica institucional. Así, en el PIDE 2005-2010, específicamente en el apartado de Mejoramiento Académico (COBAEV, 2005, pág. 48), se expresa la necesidad de que los docentes se actualicen, especialicen y consoliden sus conocimientos científicos, humanísticos así como sus competencias didácticas y pedagógicas, por lo que, como una actividad de fortalecimiento académico se contempla otorgar estímulos económicos al personal docente destacado por su desempeño en el trabajo y mérito profesional.

Por lo anterior, se desprende que el PROESPED es un programa de gran importancia y presencia dentro de los programas prioritarios del COBAEV. Así mismo, los siguientes extractos de entrevistas son muestra de ello:

El Programa de Estímulos sirve para promover la participación activa de los docentes dentro del Organismo. También sirve para promover la preparación académica en ellos y la participación en cuanto al apoyo dentro del plantel donde se desempeña. (Entrevista a Auditor).

[El PROESPED], es un programa destinado, como su nombre lo dice, para estimular, para motivar al docente a la mejora diaria de su desempeño, dentro de...ya sea, dentro del aula y fuera del aula porque generalmente el trabajo que se evalúa dentro del programa, dentro de los criterios, tiene que ver con el trabajo que el docente hace fuera del aula...ese plus que el maestro da. Y bueno...eso incide, por supuesto, en el...bueno...en el interés del docente por mejorar sus trabajo diario, y por otro lado, para

elevar la calidad educativa del plantel y por supuesto, que se proyecta hacia los alumnos, hacia la imagen que el plantel tiene en la comunidad, y por supuesto, dentro de los 57 planteles del COBAEV (...) Es un programa que...que sí incide en el interés del docente en mejorar su trabajo diario, que nosotros como docentes vemos recompensados los esfuerzos diarios a través de ese estímulo y que nos insta a trabajar mas cada día. (Entrevista a Profesor).

Como se ha venido comentando, para la evaluación del desempeño de los docentes, se hace una revisión de cada expediente de los docentes participantes en el programa anual. Para lo anterior, de inicio se constituye una Comisión de Análisis y Evaluación, y posteriormente, una Comisión de Apelación que atienda los casos especiales en torno a los dictámenes. A continuación se presenta un extracto de los acuerdos tomados en la reunión en la cual se integró la Comisión de Análisis y Evaluación del PROESPED:

... se define que todos los miembros de la Comisión tienen voz y voto, y que la Presidenta de la Comisión tendrá el voto de calidad, dado el caso. Se acuerda que los dictámenes emitidos por la Comisión incluirán el puntaje obtenido por el docente respecto a los 3 factores en los que se agrupan los criterios de evaluación estipulados en la Convocatoria del PROESPED: Calidad en el desempeño de la docencia (60%), Apoyo a la función docente (30%) y Permanencia o años de servicio (10%). En cuanto a este último, se considerará como fecha límite el 31 de Julio del 2010, de acuerdo a los criterios establecidos por la Dirección Administrativa para estos efectos. También se establece que será esta dirección quien proporcionará información respecto de la fecha de ingreso al COBAEV, por parte de los docentes participantes, así como su carga horaria definitiva y provisional que los docentes hayan laborado en el periodo de evaluación 2009B-2010A. Los expedientes de los docentes serán revisados por la Comisión y se emitirán los dictámenes correspondientes. Se aclara que dicha revisión se hará con apego a lo señalado por la convocatoria respectiva. Además de la puntuación que obtengan los docentes productos del análisis y evaluación de sus expedientes, los dictámenes señalarán la causa para considerar como improcedente algún documento presentado por el docente. Se acuerda que los dictámenes emitidos por la Comisión, serán firmados por la Directora Académica, en su carácter de Presidente de la misma, en representación de sus miembros. Aunado a lo anterior, se considera la posibilidad de requerir que los Jefes de Materia apoyen con su opinión académica en torno a la documentación presentada por los docentes. En tema de los productos de investigación reportados por los docentes, se acordó validar los productos presentados por cada docente, verificando que fueron elaborados por ellos. Se acordó que los miembros de la Comisión podrán auxiliarse del personal necesario

para llevar a cabo sus funciones y concluir las en el tiempo previsto.
(Observación de la Comisión de Análisis y Evaluación).

Ahondando en los indicadores y las políticas de evaluación del desempeño, referentes al PROESPED, se revela que este programa contempla 3 factores en los que se agrupan los criterios de evaluación e indicadores: Calidad en el desempeño de la docencia, Apoyo a la función docente y Permanencia o años de servicio (Véase Apéndice F). En este punto, cabe presentar la información revelada por dos de los entrevistados:

...por ejemplo, en el factor...existe un factor inicial que se llama calidad en el desempeño de la docencia, donde el maestro es evaluado en cuanto a los resultados obtenidos en las evaluaciones de los jóvenes, ya sea a nivel estatal o regional en cuanto a concursos de conocimientos. También hay un apartado que tiene que ver con encuestas que se le hacen a los alumnos o a las autoridades de cada uno de los planteles. Otro punto importante es el reconocimiento académico que se le hace a cada docente, tanto al interior como al exterior de cada uno de los planteles. Al interior por ejemplo, en cuanto a los encuentros de conocimientos, arte, cultura y deportes. Al exterior también en cuanto a concursos, pero puede ser Olimpiadas, sobre todo. También el docente es reconocido en cuanto a su preparación profesional y eh... para darles un ejemplo, un docente que tiene licenciatura tiene 15 puntos asignados en el Programa de Estímulos, mientras que un docente que concluyó su maestría y tiene título, tendrá 66 puntos; un doctor 100 puntos, de tal forma que es un programa que invita a que el docente esté en un arduo trabajo de profesionalización y guste de capacitarse día a día y de esa forma obtener más recursos anualmente ¿no? También otro de los factores, eh...también, de apoyo a la función docente es el aspecto...es el indicador de formación y actualización docente, donde se le cuenta el puntaje que cada uno de ellos obtiene por cursos, en ese caso, la sumatoria de las horas en ese año de labores y por diplomados cursados...eh... de la misma forma, bueno...Colegio de Bachilleres en su propuesta federal del Programa de Estímulos tiene algo muy importante que es el indicador 6, que es el de apoyo a los estudiantes. En ese sentido, algo muy importante en el proceso de enseñanza-aprendizaje es el hecho de que los maestros son evaluados de manera indirecta y mientras más apoyen a los jóvenes, obviamente serán aquellos docentes que tengan mas altos puntajes en cuanto a esas actividades realizadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Me gustaría citar como ejemplos los cursos de ingreso a nuestro Colegio de Bachilleres, los cursos también para jóvenes con alto rendimiento o también para jóvenes de bajo rendimiento. También los cursos de preparación para los concursos que ya les mencionaban hace ratito, también para participar en Olimpiadas; el darles

asesoría para alumnos que tienen bajo rendimiento; los que deben exámenes a recuperación; también cursos para jóvenes cuando van a ingresar a las instituciones de educación superior... y bueno, en general, nosotros como también tenemos un programa que se llama Desarrollo Integral del Estudiante, es importante que el docente se vea fortalecido económicamente cuando trabaja diversos aspectos, justamente del desarrollo integral de nuestros jóvenes, y eh... también puede participar en la preparación de torneos deportivos, de actividades cívicas, proyectos institucionales que el Colegio organiza. Este... otra cuestión que me encantaría comentar es que en el fortalecimiento de la función docente y... y sabemos que federalmente todos los que nos dedicamos a la docencia tenemos actividades que forman parte de ese proceso, y que no lo podemos quitar. Sin embargo, es muy importante que se reconozca que el hecho de coordinar, por ejemplo, una academia local o participar en las academias locales, regionales o estatales, son importantes o es muy importante para los maestros que a eso se le asigne un puntaje, ya que pues es motivador para todo el personal docente que labora en el Colegio. De la misma forma, en el proceso o en el factor de apoyo a la función docente, aquel maestro que elabore material didáctico y que esté motivado para hacer antologías, apuntes, paquetes didácticos, manuales de prácticas, y todo lo que avale su academia local será muy importante para el trabajo en las aulas y también en los laboratorios, y eso también es reconocido. De la misma forma, en el Colegio, existe el puntaje asignado a Comisiones cuando autoridades del plantel, coordinaciones de zona, jefaturas de departamento o las propias direcciones comisionan algún docente, bueno, es importante que eso se le reconozca en el programa y, también esos docentes se verán favorecidos en sus puntajes... eh... otro punto que va de la mano con el fortalecimiento de las funciones docentes, son el trabajo de investigación. Algunos, por ejemplo en cuanto a la elaboración o la planeación de las investigaciones, así como los reportes de dichos trabajos, elaboración de prototipos para la enseñanza o desarrollos de paquetes computacionales, publicaciones o traducciones de libros de texto. Entonces, como ustedes observan, nuestro Programa de Estímulos al Desempeño Docente con injerencia federal es muy importante y además abarca todo tipo de ámbitos que tienen que ver con el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por supuesto si un docente presenta trabajos en congresos o en reuniones que tengan que ver por supuesto con la docencia, también tiene un puntaje que... obtenido por cada uno de ellos. Por si fuera poco, en el Colegio de Bachilleres se tienen diferentes programas estratégicos y programas institucionales también que tienen que ver con el apoyo a la comunidad y por supuesto, en los estudiantes. Y... un docente que sea coordinador o que sea participante de ese tipo de trabajos, por supuesto que tendrá un puntaje elevado y le permitirá que se le asignen mayor cantidad de recursos, porque es directamente proporcional al puntaje obtenido, es el número de salarios mínimos que se le asignan a ese docente ¿no? Por último, les comento que existe un indicador que habla o

que incluye un mérito digamos al número de años que un docente tiene de trabajar en el subsistema Colegio de Bachilleres y eh...por ende, un docente que tenga 15 años o más de 15 años tendrá un puntaje elevado, mientras que un docente que tenga de 1 a 5 años, tendrá el menor puntaje asignado en esa sumatoria. Eh...en el caso de los expedientes de los docentes, por supuesto que para integrar el expediente es obvio, tal vez está de mas comentarlo, pero cada uno de los maestros deberá sustentar su expediente con los juicios documentados o los documentos comprobatorios que dan fe de las acciones que aquí se han descrito. (Entrevista a Directora Académica).

[El sistema de evaluación del desempeño] Bueno, se define primero, antes que nada, de acuerdo con la normatividad de la federación. Esos lineamientos genéricos que ya habíamos comentado, que la federación establece y el COBAEV los aterriza y elabora sus propios criterios. Dentro de esos criterios que el COBAEV toma en cuenta, pues el grado de estudios del maestro, la antigüedad y el apoyo académico. El apoyo académico se refiere al...a la interacción que el maestro tiene con el alumno en aras de mejorar el proceso educativo, ya sea cursos remediales, cursos para alumnos de bajo rendimiento, cursos para alumnos de alto rendimiento, apoyo a grupos de estudio, apoyo al deporte, promoción de eventos culturales, apoyo en concursos, etc. (...) [Los incentivos] Bueno, se definen de acuerdo al puntaje obtenido, hay niveles que el maestro tiene que ir alcanzando...eh...por ejemplo, el primer nivel es de 300 puntos. Si el maestro obtiene mas, bueno, 301 puntos, tendrá derecho a un primer nivel. Si cruza el segundo tendrá el segundo nivel y así sucesivamente. Y el pago correspondiente a esos niveles depende del número de horas, de la carga horaria que tiene el maestro y de la categoría que tenga. Entonces, ahí...este...se paga de acuerdo a la categoría y al número de horas. (Entrevista a Profesor).

De manera complementaria, en este apartado precisa retomar los objetivos de la convocatoria para participar en el PROESPED agosto 2009-julio 2010, que residen en:

- Reconocer a los docentes que se distinguen en la realización de las funciones sustantivas que tienen encomendadas en el COBAEV, así como en su desarrollo académico.
- Coadyuvar al mejoramiento del trabajo docente a través del reconocimiento de la importancia de éste.
- Intensificar la participación del profesor en actividades que permitan elevar la calidad del trabajo que desempeña.

Con respecto al documento en mención, precisa resaltar que en el mismo documento, seguido a los objetivos de la convocatoria, se apunta que los docentes interesados en participar, se sujetan a un proceso de análisis y evaluación (Véase Apéndice F, pág. 1).

Con el fin de explicitar claramente la gestión del PROESPED, a continuación se presenta la descripción de las actividades, participantes y procesos relacionados con el programa en cuestión:

...Se emite una convocatoria en la cual se menciona de manera detallada, cada uno de los puntos que deben cumplirse y documentación que debe integrar cada uno de los expedientes de los participantes, posteriormente a esto, se integra el expediente respectivo y existen plazos especificados para poder participar. De no ser así, pueden quedar fuera del Programa, aún reuniendo los requisitos establecidos. Una vez que se cumple con la integración del expediente y con cada uno de esos requisitos que estipula la convocatoria, éstos expedientes son enviados a oficinas centrales, a la Dirección Académica, en la cual son revisados minuciosamente por personal especializado en el ramo y son evaluados por una Comisión de evaluación, la cual la determinará las observaciones pertinentes en la primera etapa del proceso, y posteriormente, determinará de acuerdo a los requisitos establecidos y a la planeación estratégica que ellos hacen, en que nivel caería cada uno de los docentes participantes y el importe que les correspondería de este concepto de estímulo. Una vez concluido el plazo, la función de nosotros como órgano interno de control es verificar que los pagos efectuados a cada uno de los participantes se apeguen a la normatividad establecida y a los niveles requeridos, y que los expedientes reúnan todos y cada uno de la documentación y los requisitos indispensables para que hayan podido participar en él. Si hubiese alguna anomalía, observación o aclaración qué hacer, se estipula dentro de la revisión y se informa mediante un documento llamado Informe Ejecutivo, tanto a la Directora General como a la Dirección Académica, y a la misma Comisión. Y si hubiese alguna aclaración al respecto, se les hace, y en caso necesario se corrige la situación. Y de aquellos puntos que no contempla la convocatoria, es función de la Comisión darles una respuesta o solución congruente, desde luego con la participación de la Dirección General. (Entrevista a Auditor).

A manera de cierre en el presente apartado, puede decirse que similarmente al apartado anterior, entre las prácticas administrativas de compensaciones y la planeación estratégica institucional, se observa una vinculación estrecha, donde el PROESPED

figura entre las prioridades en tema de mejoramiento académico y estímulos al personal docente.

4.4 Relaciones entre el sistema de control de gestión y el proceso de rendición de cuentas

Como se mencionó anteriormente, con relación al PROESPED, existen dos organismos acreditadores: El ORFIS al exterior del COBAEV y el Departamento de Contraloría Interna, al interior del COBAEV. Organismos cuya función es vigilar el cumplimiento estricto de la normatividad establecida en todas las actividades y programas que lleva a efecto el COBAEV, particularmente en lo referente a la administración de los presupuestos asignados para implementar dichos programas, y donde, rara ocasión se da el caso de un incidente. A manera de explicitar dicha situación, se considera pertinente mostrar los siguientes extractos de entrevistas:

Propiamente, hay una contraloría interna, que por ley tiene el Colegio, y que revisa de manera minuciosa las partes técnicas que se aplican en el área académica. (Entrevista a Directora de Planeación, Programación y Presupuesto).

...De hecho, se manejan dos conceptos en ese caso: una es la medida correctiva, en la cual la Comisión tendría que aclarar plena y justificatoriamente (sic), el por qué del pago o beneficio a ese docente en específico. O en su caso, si fuese un pago en demasía, sería que el docente tendría que devolver la cantidad que se le pagó de mas, o en caso contrario, si el docente recibió una cantidad menor de la que le correspondería, el organismo tendría que cubrirle la diferencia (...) [Estos casos] son muy eventuales y muy esporádicos, y por lo general también, no se da el que se pague en demasía o en menor cantidad. Generalmente redundan en cuestiones no aclaradas o en malos entendidos o en su caso, cuestiones administrativas meramente, de forma no de fondo. Uno de los principales casos es que la documentación fue presentada por el docente, o enviada por el plantel a Oficinas Centrales, fuera del plazo establecido por la convocatoria, motivo por el cual, como son cuestiones establecidas, el docente ya no podría participar a menos que se justificara plenamente que el error no fue de él sino del plantel ¿si?...o retraso en el envío de la información. Pero, si se comprueba que el expediente fue presentado

extemporáneamente por el propio interesado, definitivamente no habría marcha atrás. No participa. (Entrevista a Auditor).

Aunado a lo anteriormente expuesto, se revela la existencia de un Informe Ejecutivo dirigido tanto a la Directora General del COBAEV como a la Directora Académica, documento con el cual se informa alguna anomalía, observación o aclaración qué hacer, dado el caso, a fin de descartar anomalías al realizarse la auditoría externa.

Si hubiese alguna anomalía, observación o aclaración qué hacer, se estipula dentro de la revisión y se informa mediante un documento llamado Informe Ejecutivo, tanto a la Directora General como a la Dirección Académica, y a la misma Comisión. Y si hubiese alguna aclaración al respecto, se les hace, y en caso necesario se corrige la situación. (Entrevista a Auditor).

En el tema de transparencia y rendición de cuentas, fue muy puntual el auditor en sus comentarios:

En el tema de la transparencia y la rendición de cuentas, que nuestra función es parte primordial de este concepto. Nosotros vigilamos que todo el proceso, tal y como lo estipula la convocatoria y la normatividad se cumpla punto por punto. De no ser así, se observan los procedimientos y se les determina un plazo para que den las aclaraciones pertinentes o en su caso, respondan por el probable daño patrimonial, si existiera. (Entrevista a Auditor).

Por lo anteriormente expuesto, a manera de cierre en torno a las categorías de análisis: control de gestión y rendición de cuentas, puede decirse que el proceso de rendición de cuentas se encuentra en estrecha relación y supeditado al sistema de control de gestión implementado en el COBAEV. Ambos procesos religiosamente definidos y generadores de información transparente y confiable.

4.5 Relaciones entre las necesidades de información de grupos de interés y la rendición de cuentas

En este apartado, de inicio, impera destacar la existencia de una diversidad de grupos de interés relacionados con el COBAEV y con el programa objeto de este estudio:

[Con el COBAEV], los padres de familia, el grupo estudiantil que lo integra, y pudiera ser en determinado momento las presidencias municipales, que también se ven involucradas y que prestan apoyo en determinado momento a los planteles (...) [Con el PROESPED], de manera directa son personal académico de cada uno de los planteles y la población estudiantil (...) Bueno, de hecho, en el Programa solo participan docentes, puesto que ese es el fin del Programa; y los alumnos participan en una evaluación con un cuestionario que elaboran previamente, una encuesta de alumnos donde el propio alumno evalúa la participación del docente. Y aparte, en otro aspecto, también se ven beneficiados porque, parte de los aspectos que se califican o que entran para integrar al expediente, son las asesorías que los docentes le otorgan a los alumnos en determinado momento cuando están bajos de promedio en alguna asignatura o la tienen reprobada, para regularizarlos. (Entrevista a Auditor).

Los grupos de interés primero que nada son nuestras autoridades, que se pueden observar en el organigrama del Colegio, y ya a nivel de plantel, el personal directivo y por supuesto, los docentes que integran esa Comisión de Evaluación en Plantel, así como los docentes que participan en cada uno de los planteles. De forma indirecta, podría comentarles que un grupo de interés indirecto son los alumnos, por supuesto porque, considero que un docente que está más capacitado y que tiene mayor puntaje en el Programa de Estímulos, en la mayoría de los casos serán docentes mejor preparados y que gustan de realizar mayor número de actividades o estrategias en las aulas para poder lograr esa participación. Y bueno, digo, otro grupo son los padres de familia. (Entrevista a Director Académico).

Dentro de la temática de la información requerida por los grupos de interés, resulta relevante información proporcionada por algunos participantes en el presente estudio:

Una vez concluido el proceso y concluidos los puntos de la convocatoria, la misma convocatoria prevé un plazo de inconformidades, donde el docente, si no se encuentra de acuerdo con el estímulo obtenido, puede apelar, dentro de los plazos establecidos en la misma convocatoria. Existe una comisión de apelación que le da la respuesta correspondiente y hace la revisión respectiva de esa inconformidad, y si procediera, se hace una revisión de su expediente y pudiera llegar el caso que se hiciera un reajuste del importe y se le pagaría el excedente, en su caso. (Entrevista a Auditor).

...Si hablamos de...del grupo de docentes o del grupo de directivos, la información académica que se requiere, primero que nada es la emisión de la convocatoria, la publicación de la convocatoria de Estímulos al Desempeño Docente, y una vez que se tienen los lineamientos en la mano,

el docente y los directivos del plantel se pueden organizar para empezar la integración de los expedientes, la formación o la conformación, mas bien de las comisiones evaluadoras a nivel de planteles. A nivel administrativo, bueno...en cada uno de los aspectos, a nivel administrativo, por ejemplo, se me ocurre pensar, en el área de recursos humanos o del área de la Dirección Administrativa, o de la Dirección General, que requiere de organizar o de plasmar anticipadamente en ese documento llamado convocatoria, cuáles son los recursos que se van a asignar al global de docentes que van a participar ¿no? Y de la mano con el proceso financiero. A nivel académico-administrativo, bueno, también es necesario que el docente esté enterado para este...la solicitud de las constancias participantes, a nivel de recursos humanos la autorización de los años, en cuanto al factor de permanencia de un docente, de años de antigüedad, etc. En el caso de grupos de interés como los alumnos o los padres de familia, bueno...es importante que...cuando a un joven, por ejemplo, se le encuesta para un docente que va a participar en el Programa de Estímulos, es muy importante que...que ese alumno tenga claridad en cuanto a cuáles son los rasgos que requiere evaluar de su maestro, y que se le explique bien para que el alumno conteste lo mas adecuado posible, y bueno...también es importante que los padres de familia tengan conocimiento de la participación de los maestros en el Programa de Estímulos, ya que de esa forma los padres están enterados que institucionalmente se da apoyo a ese tipo de programas federales que incentivan al docente a ser mejor cada día (...) cuando un maestro no está de acuerdo con el puntaje obtenido, con el puntaje que le asignaron, ehh...el maestro debe hacer un oficio dirigido a la Comisión de Evaluación y Apelación de oficinas centrales, de tal forma que, se revisa nuevamente su expediente y se verifica si los puntajes asignados en cada uno de los indicadores son los adecuados o si es necesario reasignar el puntaje y corregir el error en caso de que haya existido. (Entrevista a Director Académico).

Con respecto a la categoría de rendición de cuentas y de manera específica, de las necesidades de información de los grupos de interés, es imperativo hacer hincapié en la existencia de un Informe Ejecutivo dirigido tanto a la Directora General como a la Dirección Académica, en el cual posterior a la auditoría interna, el departamento de contraloría interna señala e indica la corrección de alguna anomalía relacionada con el PROESPED. Aunado a ello, también cabe hacer hincapié en el significativo trabajo que realizan tanto las Comisiones de Análisis y Evaluación como la Comisión de Apelación del PROESPED, espacios donde se atienden las referencias mas relevante en torno a la convocatoria, monto económico del PROESPED, factores e indicadores de evaluación, dictámenes, expedientes y demás información relevante a la gestión del programa en

mención. Así mismo, cabe subrayar que como producto de las reuniones de trabajo de estas comisiones, siempre se elabora el acta correspondiente.

Con la convocatoria en mano, la Directora Académica del COBAEV da lectura a los puntos 15 y 16 de la Convocatoria del PROESPED, informando a los presentes sobre las funciones de la Comisión y las fechas importantes. Seguido, les entrega un ejemplar impreso a cada uno de los presentes subrayando que también se les ha enviado ya vía correo electrónico (...) También se establece que será esta dirección quien proporcionará información respecto de la fecha de ingreso al COBAEV, por parte de los docentes participantes, así como su carga horaria definitiva y provisional que los docentes hayan laborado en el periodo de evaluación 2009B-2010A. Otro de los acuerdos establece que los expedientes de los docentes serán revisados por la Comisión y se emitirán los dictámenes correspondientes. Se aclara que dicha revisión se hará con apego a lo señalado por la convocatoria respectiva. Además de la puntuación que obtengan los docentes productos del análisis y evaluación de sus expedientes, los dictámenes señalarán la causa para considerar como improcedente algún documento presentado por el docente (...) Finalmente, se llevó a cabo la firma de acta constitutiva de la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel Central, firmando en ella todos los integrantes. (Observación de la Comisión de Análisis y Evaluación).

[La Directora Académica] les comenta que, conforme a la convocatoria vigente, las funciones de la Comisión de Apelación son tres:

-Atender las solicitudes de desacuerdo de los docentes ante el dictamen emitido por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central.

-Revisar los documentos probatorios evaluados por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central que hayan sido presentados en el periodo que para este fin haya señalado la convocatoria vigente. En este rubro se acuerda que cualquier otro documento presentado extemporáneamente no será considerado.

-Ratificar, o en su caso, rectificar el resultado de la evaluación.

Finalmente, se subraya categóricamente que serán inapelables los dictámenes emitidos por la Comisión de Apelación. Acto seguido, la Directora Académica le pide al Jefe del Departamento de Planeación Académica, que exponga los resultados del Análisis y Evaluación del PROESPED. Éste reporta haber recibido un total de 412 expedientes de igual número de docentes, de los que, informa, 210 alcanzaron el Nivel I, 57 el Nivel II, 2 el Nivel III y 1 el Nivel IV.

Aunado a lo anterior, comenta que fueron 142 docentes participantes los que no obtuvieron los puntos mínimos para ingresar al PROESPED o

incumplieron con la totalidad de requisitos. Asimismo, señaló que después de haber sido enviados los dictámenes de los docentes a cada uno de los planteles del COBAEV, a fin de dar a conocer los resultados de la primera evaluación, los docentes tuvieron derecho a manifestar por escrito su desacuerdo, enviando oficio a la Dirección Académica. Aunado a ello, subrayó que, acorde a la Convocatoria vigente del PROESPED, el periodo de recepción de solicitudes de inconformidad en las oficinas centrales fue del 23 de agosto del 2010 al 3 de septiembre del 2010.

El Jefe del Departamento de Planeación Educativa continúa su exposición informando haber recibido 131 oficios de inconformidad al dictamen emitido por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central, mismos que, comenta fueron revisados por el Departamento de Planeación Académica, con los siguientes resultados:

-En 75 casos se ratifica el dictamen emitido por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central, es decir, se establece que los expedientes de estos docentes fueron correctamente evaluados en los rasgos señalados en los oficios de inconformidad.

-En 12 casos se rectifica la puntuación, es decir, se hicieron correcciones en algunos rasgos de los señalados en los oficios de inconformidad de estos docentes, sumando puntos adicionales a los considerados inicialmente en el dictamen emitido por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central, pero no obtienen los puntos mínimos para ingresar al PROESPED.

-En 31 casos se rectifica la puntuación y obtienen los puntos mínimos para ingresar al PROESPED.

-En 4 casos se rectifica la puntuación, es decir, se hicieron correcciones en algunos rasgos de los señalados en los oficios de inconformidad de estos docentes, no obstante lo anterior, señaló el Jefe de Planeación Educativa, conservan el nivel alcanzado durante el proceso de análisis y evaluación.-

En 9 casos se rectifica la puntuación y estos docentes logran alcanzar el siguiente nivel al considerado inicialmente durante el proceso de análisis y evaluación.

Seguido a la anterior presentación, la Directora Académica del COBAEV, muestra un reporte que contiene los dictámenes definitivos presentados anteriormente por el Jefe de Planeación Académica, documento que contiene los oficios recibidos de inconformidad de los docentes y sus respectivos expedientes. Seguido, los miembros de la Comisión de Apelación se dividen la cantidad de oficios/expedientes y revisan estos dictámenes definitivos.

Acto seguido, la Directora Académica pregunta a los participantes de la reunión si existe alguna inconsistencia o error en los dictámenes de las apelaciones. Al respecto, de manera unánime los presentes afirman no haber inconsistencias o errores, a lo que entonces la Directora Académica comenta “Entonces lo que procede es enviar estos dictámenes definitivos a los planteles para informar a los docentes que apelaron, así como hacer llegar formalmente los resultados finales a la Dirección Administrativa

para que ésta contemple el pago del estímulo económico a todos los docentes beneficiados, en la segunda quincena de octubre de este año, tal como fue establecido por la Convocatoria del PROESPED”.

Finalmente, se levantó una acta de la reunión, firmando en ella todos los miembros de la Comisión de Apelación. (Observación de la Comisión de Apelación).

Por lo anteriormente enunciado, a manera de cierre del presente apartado sobre la categoría de rendición de cuentas, específicamente en lo que refiere a las necesidades de información de grupos de interés, puede decirse que hay un ceñido vínculo entre las necesidades de información de éstos (los docentes participantes en el PROESPED), y la rendición de cuentas correspondiente. En ello, figuran el ORFIS y el Departamento de Contraloría Interna del COBAEV como organismos acreditadores, además del Informe Ejecutivo producto de la auditoría interna en torno a los dictámenes e incentivos otorgados, así como las actas de reuniones de las Comisiones de Análisis y Evaluación y de Apelación del PROESPED.

Capítulo 5: Discusión

Derivado del trabajo presentado en el capítulo anterior, finalmente se presenta la discusión de los resultados obtenidos, contrastándolos con la revisión de literatura sobre el tema realizada en el capítulo 2. Seguido a dicha discusión, se indican la validez interna y externa del presente estudio, sus alcances y limitaciones; las sugerencias para estudios futuros y a manera de cierre, las conclusión final.

5.1 Con respecto a las confirmaciones y contradicciones entre la planeación estratégica, el sistema de planeación financiera y el sistema de control de gestión en la institución

La gestión permite la articulación entre las metas y lineamientos propuestos por los sistemas y las concreciones de la actividad escolar. Retomando la postura de Cerecedo, Topete y Álvarez (2005), la gestión educativa representa la posibilidad estratégica para articular y dar sentido a las acciones entre los diversos planos educativos, asumiendo que los procesos de gestión no son exclusivos del plano pedagógico, pues implican lo político, institucional, organizacional, etc. Así, con la información obtenida en la investigación realizada, se ratifica este planteamiento al revelarse que, la RIEMS es una innovación educativa implementada como política educativa nacional, que se está implementando con adaptaciones acorde a las políticas financieras y educativas, tanto federales como estatales.

Otra observación importante surge al contrastar el planteamiento de Pozner (2000) y la información obtenida, de manera que, mientras dicha autora defiende que existe la costumbre de concebir cuestiones administrativas con baja presencia de lo educativo, en el primer año académico de implementar la RIEMS, se observó un esfuerzo por parte de las autoridades educativas del COBAEV para reducir esta posibilidad, efectuando trabajo multidisciplinario entre los departamentos financiero y académico. Ejemplo claro de ello es el trabajo que realizan en torno al PROESPED, la Comisión de Análisis y Evaluación,

y la Comisión de Apelación, en la que participan activamente personal del departamento académico como del administrativo.

Por otro lado, para David (2003), es importante elaborar una planeación estratégica o identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro. Según Martin (2001), para sobrevivir, las organizaciones deben adaptarse al cambio de manera inteligente, donde la planeación estratégica se traduce en un medio para determinar el impacto futuro de las decisiones presentes. Para ello, se hace necesario definir la razón de ser de la organización, definir sus valores y las señas de identidad que la diferencian de otras.

Con la experiencia de esta investigación, se ratifica la importancia de los anteriores planteamientos de David (2003) y Martin (2001). Así, se reveló que el COBAEV ha formulado su misión, visión y objetivos por lograr, los cuales se encuentran entrelazados de manera coherente y con énfasis en la capacitación de los docentes, el proceso de enseñanza-aprendizaje, la calidad, la educación integral, la permanencia del estudiantado y el impulso a programas educativos.

De esta manera, es visible que, en congruencia con el fin educativo que persigue, el COBAEV también centra su planeación estratégica en lo educativo. Sin embargo, es pertinente hacer mención de que la formulación y evaluación de las estrategias en torno al PROESPED, se realizan solo en el nivel directivo, permitiéndole al nivel funcional (plantel) implementar solo lo indicado en las oficinas centrales, en la ciudad de Xalapa. Hecho que por un lado, se antepone a la premisa defendida por David (2003), que establece que el involucrar al personal en el proceso de planeación se crea un compromiso institucional con el plan, y por otro lado, confirmando la postura de Carranza (citado por Espeleta y Furlán, 2000), que al abordar la crisis de la enseñanza media, destaca una administración centralista y una fuerte dependencia administrativa de las escuelas.

Aunado a lo anterior, también se visualiza una tendencia a caer en lo que Cinco Días y otros califican como barrera en los objetivos/incentivos (en Martin, 2001, pág. 2). Así,

conforme a lo planteado por estos autores en torno a las barreras que hay que superar para implantar una estrategia, se afirma que la mayor parte de las veces los objetivos de los directivos se relacionan con el presupuesto y en menor medida con las estrategias a largo plazo. Se hace esta observación puesto que en los datos analizados se encontraron afirmaciones que evidencian la prioridad presupuestal en torno a los mecanismos de control relativos al PROESPED, además de una concepción de la RIEMS que la califica como una reforma más de las que han sucedido en el país, suceso que corrobora lo que Ferrada (2005), describe como una innovación educativa dirigida a la optimización y cambios específicos, en vez de una innovación educativa dirigida a la transformación profunda y permanente en el tiempo.

Siguiendo a Martin (2001), toda institución ha de tener como fin último generar valor añadido, manteniéndose en el tiempo desarrollando ventajas competitivas, innovando continuamente y anticipándose al cambio. Dado este planteamiento, la RIEMS es una oportunidad que innova y promueve la vigencia de los servicios que ofrece el COBAEV. En palabras de Sacristán (citado por Espeleta y Furlán, 2000), las innovaciones educativas están orientadas a un estado de mejora a lo existente. Por este motivo, se demanda continuar promoviendo acciones de mayor apego a la Reforma Integral, que en el COBAEV, seguramente se traducirán en valor añadido para los alumnos y familiares, docentes y sociedad en general. Como se comentó en el capítulo 2, es importante asumir la direccionalidad de cualquier proyecto de innovación educativa, en este caso, de la RIEMS, clarificar sus líneas de acción desde el programa interinstitucional, para que, desde este documento rector del COBAEV, se delimite la operación de todos los programas del COBAEV, y en especial, del PROESPED.

A lo anterior, retomando los procedimientos convencionales de control planteados por Blanco (1986), puede observarse que, en torno al PROESPED, se ratifica la existencia de dos mecanismos de control: la auditoría interna (realizada por un servicio independiente ligado a la dirección general o presidencia de una institución) y la auditoría externa (referida a un examen de estados financieros realizada por un profesional calificado e independiente de la institución sujeta a examen).

Así, en lo que respecta a la auditoría interna realizada por el Departamento de Contraloría Interna del COBAEV y la auditoría externa llevada a cabo por el Órgano de Fiscalización del Gobierno del Estado de Veracruz, se tiene como objetivo vigilar el cumplimiento de la normatividad estipulada en la convocatoria anual del PROESPED, vigilando que los recursos económicos de dicho programa sean empleados de manera correcta en el pago de los estímulos que se le otorgan al personal docente.

Aunado a lo anterior, se observó como política de control presupuestal el hecho de que el presupuesto otorgado al PROESPED no puede utilizarse para otro fin, salvo una autorización expresa del ejecutivo federal o de la junta directiva del COBAEV. Así mismo, la organización hacia adentro establece una distribución del presupuesto en los capítulos que conforman el gasto corriente de la institución. De manera que, se manejan presupuestos etiquetados y no se mezclan las administraciones de los recursos, puesto que cada centro de responsabilidad tiene sus asignaciones.

5.2 Con respecto a las relaciones entre las prácticas administrativas de compensaciones e incentivos y la planeación institucional

Derivado de las políticas establecidas a nivel federal y estatal, el COBAEV cuenta con un Programa Institucional de Desarrollo (PIDE) para el periodo 2005-2010, en el cual, es posible distinguir un diagnóstico y filosofía institucional, además de las tendencias pedagógicas y administrativas que le orientan. Aunado a ello, en el PIDE se describen los 41 programas institucionales y sus acciones de seguimiento y evaluación (COBAEV, 2005). En este rubro, cabe señalar que al analizar las temáticas de la gran variedad de programas identificados en el PIDE, se entrevé una visión integral de la planeación institucional, abarcando desde el ahorro de energía, la adquisición de bienes y servicios, hasta el mejoramiento académico, por mencionar algunos temas.

Como lo expresó la Directora Académica y al revisar el PIDE, específicamente en la sección contemplada al Programa de Mejoramiento Académico, para este rubro se establecen como acciones el establecimiento de un Programa de Estímulos al Personal

Docente, el establecimiento de un Programa de Promoción Docente que permita acceder a mejores condiciones salariales y otorgar la “Presea al Mérito” a los docentes más destacados de las regiones norte, centro y sur (COBAEV 2005, pág. 48).

Por lo anterior, puede inferirse que el PROESPED es un programa de gran relevancia en la planeación institucional del COBAEV, con implicaciones entrelazadas con los objetivos institucionales, con miras a mejorar la calidad docente y del servicio educativo que ofrece.

Sin embargo, una observación pertinente, reside en que, dentro del PIDE, la tendencia pedagógica de manera obsoleta, continúa refiriéndose a la Reforma Curricular Constructivista, la cual, como se detalló en el capítulo 1 de esta investigación, fue sustituida por la RIEMS a partir del ciclo escolar 2009-2010 por indicaciones derivadas de la propia Dirección General de Bachillerato. Así mismo, la situación prevalece en la descripción que se hace dentro del mismo PIDE en cuanto al Programa de Mejoramiento Académico. Por tanto, se sugiere la reformulación del programa institucional, que implique más que un simple cambio, una innovación educativa, que esté en congruencia con las tendencias nacionales e internacionales, promoviendo el enfoque basado en competencias establecido por la RIEMS, que es la actual política pedagógica a nivel nacional.

De esta manera, se confirma que en lo educativo, innovar implica un cambio, pero un cambio no siempre refiere a una innovación. Como argumenta Gómez (2002), la innovación educativa alude a una acción planificada. Así, en la información recabada llamó la atención que el PROESPED contemple como indicador de evaluación del desempeño docente el resultado de las supervisiones a la práctica docente, en la cual se confirma o no la práctica del enfoque por competencias, estipulado por la RIEMS; mientras que ésta, a un ciclo escolar de haberse implementado a nivel nacional, figura por su ausencia en el PIDE.

En otro orden de ideas, en tema de compensaciones e incentivos al personal, precisa reflexionar en torno a la posibilidad de que se cumpla lo planteado por Vidal (s/f), cuando al instaurar un sistema de calificación del personal, los trabajadores tienden a acomodar su desempeño para cumplir exclusivamente con las pautas del sistema de calificación, limitando a la gente en su trabajo, en consecuencia. A esta condición, cabe señalar que analizando el actual sistema de criterios e indicadores de evaluación del PROESPED puede decirse que en éste se prevé dicha posibilidad, contemplando para ello una extensa variedad de actividades orientadas a una evaluación integral del desempeño del docente. Por ejemplo, se contemplan encuestas a estudiantes y autoridades del plantel, así como la preparación profesional, la formación y la actualización docente, el apoyo que los docentes le brindan a los estudiantes en asesorías, cursos extras y actividades extraclase, su participación en actividades colegiadas y de vinculación con los sectores productivos y de apoyo a la comunidad. Por lo anterior, se refuta el planteamiento de este autor.

Por otro lado, comparando la experiencia del COBAEV, específicamente del PROESPED con relación a los dos casos de prácticas administrativas de compensaciones e incentivos abordados en el capítulo 2 de esta investigación, es posible formular las siguientes aseveraciones:

Hay gran similitud en el proceso relacionado con la participación de los docentes en la evaluación de su desempeño académico entre el Colegio de Bachilleres México y el PROESPED. En ambos casos el docente integra su expediente, lo entrega al director del plantel y éste remite la documentación a una oficina directiva de asuntos académicos para el dictamen correspondiente. En este punto, se refuta la idea defendida por Ferrada (2005), quien desde una perspectiva que denominó como tecnológica, la innovación educativa es entendida como mayor cuota de trabajo a los responsables directos de su puesta en práctica. A esto, conforme a la información analizada, no hay datos que confirmen este hecho, sino contrariamente, hay evidencias proporcionadas por los informantes que revelan que el PROESPED es una oportunidad para motivar a los docentes y premiarlos por el importante trabajo que realizan.

En cuanto al Programa Nacional de Carrera Magisterial de educación básica y el PROESPED, se puede observar que persiguen propósitos similares al coadyuvar a elevar la calidad de la educación mediante el reconocimiento y apoyo a los docentes, quienes participan de manera individual y voluntaria. Otra similitud reside en que ambos se basan en un sistema de evaluación global por medio del cual se posibilita determinar de manera transparente y objetiva, a qué docente se le debe otorgar el estímulo económico y a cuál no, considerando para ello los puntajes mas altos de una evaluación. Por otro lado, precisa subrayar una diferencia significativa entre estos dos programas, ya que con el Programa Nacional de Carrera Magisterial, el docente accede a niveles inamovibles, y con el PROESPED se convoca anualmente, y los participantes deberán de cubrir los requisitos conforme al desempeño correspondiente a dicho periodo, de manera que, los niveles pueden variar entre un año y otro, o dado el caso, quedar fuera del programa por falta de merecimiento.

En tema de compensaciones, incentivos y planeación institucional, según Ramírez (2001), para abatir la tradición del modelo administrativo, se están vinculando los estímulos con los resultados, así como la asignación de presupuestos con el cumplimiento de compromisos de calidad, prácticas recientes y de poco éxito conforme a la postura del autor en mención. Sin embargo, contrastando este planteamiento con los resultados de la investigación, lejos de refutar o contradecir tajantemente dicha aseveración, puede observarse la implementación de dichas prácticas con respecto al PROESPED, sin embargo, con la información recabada no puede calificarse tajantemente como exitosa o no. Es posible decir que el PROESPED es un importante programa para incentivar a los docentes de todos los planteles del estado de Veracruz adscritos al subsistema COBAEV, que refiere a un sistema integral de evaluación del desempeño, pues aunado al factor permanencia o años de antigüedad, contempla dos factores mas de gran impacto con los resultados: el de calidad en el desempeño docente y el de apoyo a la función docente. A esto último, cabe retomar la experiencia del estudio realizado en el Ministerio de Educación Chileno, en el cual el criterio fundamental para otorgar incentivos se abocaba a los resultados académicos de los estudiantes, atendiendo con ello a una visión limitada del desempeño docente. El PROESPED además de constituirse como una herramienta de

incentivos, es al mismo tiempo, un instrumento de evaluación integral del desempeño docente y de mejora de la calidad educativa, que atiende el trabajo del profesor al interior de la escuela y en su vinculación con la sociedad.

5.3 Con respecto a las necesidades de información de los grupos de interés y los procesos de rendición de cuentas

La rendición de cuentas implica dos responsabilidades: una para los que rinden cuentas y otros para los que la exigen. Implica por tanto, el derecho a recibir información y la obligación correspondiente de divulgar todos los datos necesarios, pero también implica el derecho a recibir una explicación y el deber correspondiente de justificar el ejercicio de poder.

Con relación al PROESPED pueden identificarse una variedad de involucrados en su gestión y resultados, tales como los docentes, el personal directivo de los planteles, los miembros de la Comisión de Análisis y Evaluación, los de la Comisión de Apelación, los organismos acreditadores; y de manera mas indirecta, el alumnado, los padres de familia, los responsables de los ayuntamientos y la sociedad en general.

De manera concreta, puede observarse que el principal grupo de interés vinculado con el PROESPED son los docentes, quienes de inicio, son los responsables de integrar su expediente una vez que la Dirección Académica del COBAEV hace pública la convocatoria anual y la hace llegar a todos los planteles, con lo cual los docentes tienen conocimiento de fechas, montos y lineamientos a seguir en el otorgamiento del estímulo.

Por lo anteriormente enunciado, puede decirse que las acciones relativas al PROESPED se desarrollan en un marco de transparencia y legalidad, otorgándole al docente-participante del PROESPED, un dictamen detallado y un periodo para apelar, dado el caso. De manera que, se ratifica el planteamiento de Corvalán (2006), quien asevera que el hecho de rendir o de exigir el rendimiento de cuentas implica en sí un acto de asumir o demandar responsabilidades.

Por tanto, para la gestión de un programa de estímulo con alcances en todos los planteles del estado de Veracruz, adscritos al subsistema COBAEV, se revela la gran relevancia de implementar acciones que promuevan una cultura de transparencia en el acceso a la información, así como en los resultados o productos finales, esto en virtud de que, como se describió en el primer capítulo de esta investigación, en el COBAEV las decisiones estratégicas son centralizadas. De manera que, con este planteamiento, se minimiza el riesgo de lo que Pozner (2000), plantea de la administración escolar como una visión simplista de lo educativo, esto es, cuando un centro educativo o plantel solo ejecuta políticas y cumple decisiones de otros.

Finalmente, con relación a las necesidades de información y la rendición de cuentas, precisa retomar una vez mas el importante rol que tienen los dos organismos acreditadores: el Órgano de Fiscalización del Gobierno del Estado de Veracruz ORFIS y el Departamento de Contraloría Interna del COBAEV, quienes promueven una cultura de transparencia y de rendición de cuentas, basando sus acciones supervisivas conforme a los marcos legales aplicables al COBAEV.

Aunado a lo anterior, cabe hacer hincapié en dos evidencias o registros palpables en torno a la gestión realizada para el PROESPED: el Informe Ejecutivo que elabora el Departamento de Contraloría Interna del COBAEV y las actas de las reuniones tanto de las Comisión de Análisis y Evaluación como de la Comisión de Apelación.

Respecto a este rubro, se ratifica el hallazgo de Ochoa y Montes de Oca (2004), quienes en un análisis teórico acerca de los sujetos, la rendición de cuentas y los modelos de gestión pública, defienden que, a pesar de que en éstos existe diferencia respecto al sujeto a quien se rinde cuentas, se coincide que no consideran al ciudadano como tal.

5.4 Con respecto a la importancia de los procesos de control de gestión y la rendición de cuentas para impulsar el desarrollo económico en la comunidad

En el PROESPED, el control de gestión permite ir regulando las acciones conforme a lo planeado en su convocatoria, retroalimentándole en el desarrollo de sus acciones, desde el inicio al fin. En este punto, se ratifica la aseveración de Münch (2005), quien afirma que difícilmente puede delimitarse si se está planeando o controlando.

Al abordar los procesos de control de gestión y la rendición de cuentas, es conveniente retomar tres principios que fundamentan el control, de acuerdo al enfoque de Münch (2005), éstos son: el principio de la función controlada, el cual defiende que la persona que realiza el control no debe estar involucrada en la actividad que hay que controlar; el principio de las desviaciones, que califica como inútil detectar desviaciones o no conformidades si no se analizan y establecen medidas preventivas y correctivas; y el principio de la oportunidad, que defiende que un control será útil si proporciona información en el momento adecuado.

De esta manera, en el PROSPED puede observarse un cumplimiento de esos tres principios planteados por Münch, ello en virtud de que tanto el Departamento de Contraloría Interna del COBAEV como el ORFIS son organismos acreditadores ajenos a lo que estrictamente está relacionado con el otorgamiento de los estímulos al personal docente. Así mismo, el Departamento de Contraloría Interna del COBAEV dentro de sus funciones demanda el cumplimiento de medidas correctivas dado el caso, dentro de la programación estipulada en la convocatoria anual; evidentemente, de manera anticipada a la verificación del órgano auditor externo (ORFIS).

Como se ha venido señalando, puede observarse una gestión transparente de los procesos relacionados con la participación de los docentes en el PROESPED, con los lineamientos para emitir los dictámenes, las fechas importantes, las Comisiones de Análisis, Evaluación y Apelación, etc., y de manera enfática, con la distribución del presupuesto correspondiente al programa en mención.

Con lo enunciado en el párrafo anterior, el PROESPED ratifica el enfoque de Ramírez (2004), al considerar tres fases en el proceso de control: la fase previa o inicial (planeación, programación, preparación, acción); la fase gestora (que a su vez comprende la supervisión y orientación); y finalmente, la fase de retroalimentación (para determinar las desviaciones entre lo ejecutado y lo planeado).

La rendición de cuentas beneficia no sólo al interior del COBAEV, convirtiéndola en una institución confiable; sino que la hace trascender al exterior, ante los padres de familia del estudiantado o los funcionarios de las administraciones municipales, con quienes los docentes se relacionan en actividades co-curriculares, por mencionar un ejemplo. En pocas palabras, puede decirse que un programa de estímulos dirigido a los docentes, tal como lo es el PROESPED, no sólo impacta en el desempeño de los participantes beneficiados por dicho programa, sino que al ser caracterizado por procesos transparentes y con una cultura de rendición de cuentas, repercute de manera bondadosa en la comunidad, fortaleciendo la imagen no solo de la institución educativa en mención, sino cubriendo esta necesidad social.

Como se mencionó en el capítulo 2 de esta investigación, el enfoque de rendición de cuentas en el ámbito educativo implica una concepción de evaluación que vaya más allá de los indicadores de rendimiento escolar (comúnmente traducidos en índices de reprobación, deserción y eficiencia terminal); es una visión más holista de la acción educativa, que la vincula con el exterior y le da cuenta de su desempeño. Así mismo, se ratifica la contribución de Fox (2006), en torno al papel de la sociedad civil en las políticas de rendición de cuentas, corroborándose la necesidad de expandir los marcos conceptuales de la rendición de cuentas, de manera que, permitan comprender la interacción entre los ámbitos locales, nacionales e internacionales.

5.5 Validez interna y externa

Como se abordó de manera amplia en el capítulo 3 que aborda la metodología empleada para este estudio, la mayor fuente de validez de esta investigación reside en que la construcción de la guía de entrevista se diseñó contemplando la pregunta y los objetivos de la presente investigación, siguiendo los lineamientos del macroestudio al que ésta pertenece. De igual forma, es preciso subrayar que la captura e interpretación de los datos se llevó a cabo con el mayor respeto posible al testimonio oral de los participantes, para posteriormente triangular dichos hallazgos con otro investigador.

En cuanto a la validez externa, cabe resaltar que este estudio responde a un momento y contextos determinados: el COBAEV en el ciclo escolar 2009B-2010A, por lo que no es recomendable generalizar los resultados obtenidos en otras instituciones educativas. Sin embargo, éste puede considerarse como un referente valioso en el estudio de los programas de estímulo y la administración educativa de subsistemas de educación media superior.

5.6 Alcances y limitaciones

Como se explicó de manera detallada en el Capítulo 1 de este documento, esta investigación partió del interés en ahondar en las relaciones, confirmaciones y/o contradicciones entre los sistemas de planeación financiera, control de gestión y rendición de cuentas, con respecto a los objetivos definidos en la planeación estratégica del COBAEV, en el marco de su Programa de Estímulos al Personal Docente (PROESPED), con un alcance específico al primer ciclo escolar de estar implementando la RIEMS.

Como también se describió en el capítulo 1, es importante clarificar que el estudio refiere a un nivel meramente descriptivo, fundamentado en esencia, en la información proporcionada por los informantes. Aunado a ello, se califica como la mayor limitación a esta investigación, que ésta forma parte de una iniciativa de investigación más amplia,

que se lleva a cabo en diferentes regiones sobre el control de gestión y la rendición de cuentas en instituciones de educación superior, por lo que se requirió adaptar la metodología definida a priori, a la estructura organizacional propia del COBAEV, especialmente en las fuentes de información.

5.7 Sugerencias para estudios futuros

Es de suma importancia continuar con investigaciones que contribuyan al conocimiento del nivel educativo medio superior en México, puesto que prevalecen temáticas relacionadas con los niveles básico y/o superior.

Respecto a la temática específica de esta investigación, se sugiere implementar proyectos similares en la educación privada, que brinden información explicativa en torno a sus sistemas de evaluación del desempeño docente.

Al interior del COBAEV, se recomienda realizar una investigación evaluativa en torno al PROESPED, que se fundamente en los juicios valorativos del personal docente participante en dicho programa, con el fin de contar con una visión más holista de su gestión.

Puesto que la RIEMS es una iniciativa gubernamental con impacto a nivel nacional y con implicaciones en el futuro de muchas instituciones educativas a lo largo y ancho del país, es recomendable dar seguimiento a iniciativas como ésta que ahonden en las acciones relacionadas con dicha reforma educativa y que al mismo tiempo, brinden respuestas alternativas y/o explicaciones pertinentes al fenómeno educativo actual.

5.8 Conclusión final

Como reflexión, cabe apuntar que el control no implica solo la preparación, ni solo la verificación; para ser completo convendrá incluirse una fase de retroalimentación, misma

de la cual las instituciones deben valerse pues le permite a los directivos, asumir decisiones con base en las experiencias pasadas, implementando consecuentemente, mejoras a las estrategias que así lo requieran y al mismo tiempo, prever experiencias similares.

A manera de cierre, derivado de todo lo abordado en el presente estudio, puede decirse que en el caso de la institución educativa donde se realizó la investigación, el sistema de planeación estratégica se deriva del sistema de planeación financiera. En general, se observa que en COBAEV las decisiones son centralizadas, sin embargo, en lo referente al PROESPED, se visualiza un esfuerzo en la gestión en el marco de la legalidad de dicho programa, la cual está orientada al cumplimiento de la normatividad vigente, en total acato de las políticas presupuestales. Así, pudo observarse una interrelación coherente entre el sistema de control de gestión, la rendición de cuentas y el sistema de planeación financiera, respecto a la planeación estratégica del COBAEV.

El PROESPED es concebido como un programa de suma relevancia para los docentes, que atiende de manera integral las actividades realizadas por quienes día con día están al frente de la educación de las generaciones jóvenes; contribuyendo en consecuencia, con un beneficio económico al docente como una motivación laboral de gran trascendencia que estimula a un mejor desempeño de los profesores. Por tanto, es necesario continuar generando políticas institucionales que promuevan la participación anual para que en cada ejercicio sean mas los docentes que ingresen exitosamente en el PROESPED, favoreciendo una cultura de evaluación del desempeño y de rendición de cuentas.

En el tema de rendición de cuentas, en la gestión del PROESPED, existe un avance significativo que lo coloca como uno de los programas institucionales de mayor reconocimiento, tanto en los participantes como en la comunidad educativa del COBAEV. Pese a ello, precisa continuar con la difusión transparente de las bondades y resultados del programa hacia el exterior, mismo que consolidaría la apreciación de la ciudadanía ante el sistema educativo y ante los programas de evaluación y compensación del desempeño docente.

Con el PROESPED, el COBAEV implementa una evaluación del desempeño que va mas allá de la evaluación tradicional que refiere solo a los índices de reprobación, deserción y eficiencia terminal. El PROESPED retoma una visión holista que comprende las actividades al interior y al exterior del aula, así como las externas a la institución, vinculándole con la comunidad y rindiéndole cuentas de su desempeño.

Sin embargo, de manera complementaria al revelado apego a las políticas financieras que permean actualmente al COBAEV, precisa reforzar las tareas de innovación educativa, actualizando lo existente en torno a la labor pedagógica, ubicándole dentro de las tendencias nacionales e internacionales: el enfoque basado en competencias de la RIEMS; mismo que se sugiere sea contemplado en el PIDE, documento rector de las acciones, estrategias y demás programas adscritos al COBAEV.

Cabe concluir que deberán implementarse acciones de fortalecimiento para que el COBAEV continúe contando con un nivel competitivo, pertinente y acorde a las últimas tendencias pedagógicas, que se favorezca de todos los recursos financieros y pedagógicos que le permitan proporcionar un servicio de bachillerato de calidad, tal como se enuncia en su misión institucional.

Referencias

- Aguerrondo, I. (2002). Los desafíos de la política educativa relativos a las reformas de la formación docente. Ponencia presentada en la Conferencia El desempeño de los maestros en América Latina y el Caribe: Nuevas Prioridades. Brasilia, Brasil.
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. Fundamentos y metodología. México: Paidós.
- Arias Castañeda, F. (s/f). *Un modelo propositivo de planeación estratégica para instituciones educativas privadas de nivel superior*. UNAM. Recuperado el 30 de septiembre de 2010 de http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res056/txt4.htm
- Atehortúa Hurtado, F. (2005). *Gestión y auditoria de la calidad para las organizaciones públicas*. Colombia: Universidad de Antioquía.
- Barraza Macías, A. (2007). La gestión de los procesos de innovación. Avances en Supervisión Educativa. *Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*. 6. Recuperado el 22 de abril del 2010 de http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=193&Itemid=65
- Blanco Illescas, F. (1986). *El control integrado de gestión*. México: Limusa.
- Canales, A. (2010). Educación Media Superior: Cierre del ciclo político. *Educación 2001*. (177). 12-16.
- Cano, E. (2005). *Como mejorar las competencias de los docentes. Guía para la autoevaluación y el desarrollo de las competencias del profesorado*. Barcelona: Graó.
- Castillo E. y Vázquez M.L. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Colombia Médica*. 34 (3), 164-167.

- Cerecedo Mercado, M. T. (2004). El poder interno de la organización sobre la gestión en las instituciones de educación media tecnológica. Tesis doctoral no publicada. Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional. México, D.F.
- Cerecedo Mercado, M.T., Topete B.C. y Álvarez G. I. (2005, noviembre 2). Los usos y costumbres en las prácticas de gestión escolar. (El caso del CETIS en el DF). Ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional de Investigación Educativa. Hermosillo, Sonora.
- Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz (2005). *Programa Institucional de Desarrollo*. Xalapa de Enríquez, México: COBAEV.
- Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz (2006). *Reforma Curricular. Aprendizaje para la vida 2006. Documento que justifica el Plan de Estudios del Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz en el Marco de la Reforma Curricular*. México: Secretaría de Educación y Cultura/Gobierno del Estado de Veracruz/COBAEV.
- Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz (2007). *Material de Apoyo. Curso de Planeación Didáctica*. México: COBAEV.
- Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz [COBAEV] (2009). Recuperado el 27 de enero del 2010 de <http://www.cobaev.edu.mx/>
- Corvalán J. y McMeekin R. (2006). *Accountability educacional: Posibilidades y desafíos para América Latina a partir de la experiencia internacional*. Chile. Centro de Investigación y Desarrollo sobre la Educación.
- Conzuelo Serrato, S. y Rueda B. M. (2010). La evaluación de la docencia en México: experiencias en educación media superior. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. 3 (1e), 106-119.
- David, Fred R. (2003). *Conceptos de planeación estratégica*. México: Pearson Educación.

- Dirección General de Bachillerato [DGB], (s,f). *Bachillerato General*. Recuperado el 19 de abril del 2010 de <http://www.dgb.sep.gob.mx/institucional/bachillerato.html>
- Espeleta J. y Furlán A. (Compiladores). (2000). *La gestión pedagógica de la escuela*. México: Librería correo de la UNESCO.
- Ferrada Torres, D. I. (2005). La perspectiva tecnológica versus la perspectiva sociopolítica de la innovación educativa en la reforma educativa. *Theoria*. 14 (2), 25-33.
- Flores K., E. (2009). Presentación de diapositivas *La Entrevista*. Investiga EGE-2009. Monterrey, México: ITESM.
- Fox, J. (2006). Sociedad civil y políticas de rendición de cuentas. *Perfiles Latinoamericanos*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. México. (27), 33-68.
- García Fallas, J. (2001). Supuestos epistemológicos que subyacen a la innovación educativa. *Revista electrónica Actualidades investigativas en Educación*. 1 (01), 1-5.
- Gay L. R. y Airasian P. (2000). *Educational Research. Competencias for análisis and application*. U.S.A.: Merrill Prentice-Hall.
- Gómez Malagón, M. G. (2002). *La innovación y cambio para el mejoramiento escolar*. Licenciatura en Intervención Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional. México. Recuperado el 22 de abril del 2010 de http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/In_yMGGM.pdf
- Gutiérrez B., L. (1996). Paradigmas cuantitativos y cualitativo en la investigación socio-educativa: Proyección y reflexiones. *Revista Paradigma*. 17 (s/n).
- H. Ayuntamiento de Xalapa , (s/f). Xalapa. Recuperado el 5 de abril del 2010 de <http://www.xalapa.gob.mx/>.

- Instituto Nacional de Evaluación de la Educación [INEE] (2003). *Acciones de evaluación de las instituciones públicas de educación media superior*. México: INEE.
- Jiménez, Jorge. (2004). Las demandas por mejores resultados en educación y las responsabilidades de los actores del proceso educativo. Hacia una visión latinoamericana de la administración educativa: Retos y Oportunidades. VI Congreso Latinoamericano de Administración de la Educación. Puebla, México.
- Kogan, L. (2004). El lugar de las cosas salvajes: Paradigmas teóricos, diseños de investigación y herramientas. *Espacio Abierto*. Asociación Venezolana de Sociología. Maracaibo, Venezuela. 12 (001), 39-50.
- Martín Fernández, E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de organización*. México: McGrawHill.
- Mizala, A. y Romaguera, P. (2000). *Sistemas de incentivos en educación y la experiencia del SNED*. Chile. Universidad de Chile.
- Mortera Gutiérrez, F. (2009). Presentación de diapositivas *Recolección de datos en la investigación cualitativa*. Investiga EGE-2009. Monterrey, México: ITESM.
- Münch Galindo, L. (2005). *Evaluación y control de gestión*. México: Trillas.
- OECD. (2000). *Schooling for tomorrow. Learning to bridge the digital divide*. Centre for educational research and innovation. Paris: OECD.
- Ochoa Henríquez, H. y Montes de Oca, Y. (2004). Rendición de cuentas en la gestión pública: Reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*. 9 (027), 455-472.
- Olvera Rivera, A. (s/f). *La rendición de cuentas en México: Diseño institucional y participación ciudadana. Cuadernos sobre rendición de cuentas*. (Núm. 2). México: Gobierno Federal.

- Ortiz Uribe, F. G. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. México: Limusa.
- Pastrana Flores, E. (1997). *Organización, Dirección y Gestión en la escuela primaria: Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*. Tesis no publicada. Departamento de Investigaciones Educativas del Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional. México, D.F.
- Pavón Tadeo, M. F. (2010). Relevo de funcionarios en la SEP. *Educación 2001*. (177), 7-11.
- Pintodibujos.com. Mapa de la república Mexicana en blanco y negro. Recuperado el 21 de abril del 2010 de http://lh5.ggpht.com/_yfzu44bMrxU/Sq8KrbUEYNI/AAAAAAAAADWk/L8SKlAcGdYI/Mapa_Mexico003.jpg
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Argentina: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
- Quecedo Lecanda, R. y Castaño G. C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*. (14).
- Ramírez Maldonado, Z. (2001). *Gestión académico-administrativa*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ramírez Cavassa, C. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Noriega.
- Rentería Castro, E. (2004). Calidad y gestión en el centro universitario indoamericano. *Hacia una visión latinoamericana de la administración educativa: Retos y Oportunidades*. Memorias del VI Congreso Latinoamericano de Administración de la Educación. 63-92. Puebla, México.

- Rodríguez G., Gil J. y García E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Rodríguez, P. G. (2010). Los arcanos de la Reforma. *Educación 2001*. (177), 24-30.
- Schedler, A. (2004). *¿Qué es la rendición de cuentas?* Cuadernos del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública. (Núm. 3). México: Gobierno Federal.
- Schmelkes del Valle, S. (2001). La combinación de estrategias cuantitativas y cualitativas en la investigación educativa: Reflexiones a partir de tres estudios. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. 3 (2), 82-94.
- Secretaría de Educación Pública [SEP] (2001). *Programa Nacional de Educación 2001-2006*. México: S.E.P.
- Secretaría de Educación Pública [SEPa] (s/f). Díptico *Las competencias docentes del bachillerato*. Recuperado el 28 de enero del 2010 de http://www.reforma-riems.sems.gob.mx/work/sites/riems/resources/LocalContent/185/1/trip_perfiledocente_altares.pdf
- Secretaría de Educación Pública [SEPb] (s/f). Díptico *El perfil del egresado en la educación media superior. Uno de los pilares de la EMS*.
- Secretaría de Educación Pública [SEPC] (s/f). *Programa Nacional de Carrera Magisterial*. Recuperado el 22 de abril del 2010 de http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/cncm_logros
- Stake, Robert E. (2007). *Investigación con estudio de caso*. España: Morata.
- Subsecretaría de Educación Media Superior [SEMSa] (s/f). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 19 de abril del 2010 de <http://www.sems.gob.mx/aspnv/detalle.asp?nivel1=16&nivel2=1&x3=40896&x4=1&Crit=0&Cve=0&Usr=0&Ss=>

- Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el caribe*. (12). 115-133.
- Terán Olgúin, R. (2010). Aportes y elementos críticos de la RIEMS. *Educación 2001*. (177), 17-22.
- Torres, R. M. (2000). De agentes de la Reforma a sujetos del cambio: La encrucijada docente en América Latina. *Perspectivas*. 30 (2), 1-20.
- Vargas Jiménez, I. (2008). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la administración educativa. *Revista Electrónica Actualidades investigativas en Educación*. 8 (1), 1-15.
- Vidal Araya, L. (s/f). Evaluación organizacional de la excelencia docente. *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado el 20 de Octubre del 2010 de <http://www.rieoei.org/deloslectores/600Vidal.PDF>
- Villa Lever, L. (2007). La educación Media Superior ¿Igualdad de oportunidades? *Revista de la Educación*. 36 (141). 93-110.
- Zorrilla Fierro, M. y Villa L., L. (Coordinadoras). (2003). *La investigación Educativa en México, 1992-2002. Políticas Educativas*. México: Consejo Mexicano de Investigación Educativa/Centro de Estudios sobre la Universidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Apéndices

Apéndice A

Relación de siglas

Relación de siglas

| | |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| COBAEV | Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz |
| DGB | Dirección General de Bachillerato |
| DGCFT | Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo |
| DGECyTM | Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar |
| DGETA | Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria |
| DGETI | Dirección General de Educación Tecnológica Industrial |
| EMS | Educación Media Superior |
| ITESM | Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey |
| INEE | Instituto Nacional de Evaluación de la Educación |
| MCC | Marco Curricular Común del Sistema Nacional de Bachillerato |
| PIDE | Programa Institucional de Desarrollo |
| PROESPED | Programa de Estímulos al Personal Docente del COBAEV |
| RIEMS | Reforma Integral de la Educación Media Superior |
| SEMS | Subsecretaría de Educación Media Superior |
| SEP | Secretaría de Educación Pública |
| SNB | Sistema Nacional de Bachillerato |
| UNESCO | Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura |

Apéndice B

Carta de presentación para realizar el estudio

Monterrey, Nuevo León a 19 de Marzo del 2010.

MTRA. LETICIA PERLASCA NÚÑEZ
DIRECTORA GENERAL DEL COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE
VERACRUZ.
XALAPA E., VER.

Por medio de la presente hago de su conocimiento que la Lic. Erika Ayala Ríos, A01301722 alumna de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas del Tecnológico de Monterrey, pertenece al proyecto de investigación bajo mi dirección denominado “Control de Gestión y Rendición de Cuentas en las Instituciones de Educación Superior”.

Erika está muy interesada en realizar su trabajo de tesis dentro de este proyecto, tomando como objeto de estudio el programa de evaluación del desempeño docente perteneciente a la institución que usted preside. Su estudio de caso se titula, *Estudio de caso sobre la gestión del Programa de Estímulos al Personal Docente del Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz (PROESPED), en el marco de la Reforma Integral de la Educación Media Superior*. Es importante señalar que la información recopilada es solamente para usos de investigación y su tratamiento será confidencial. Eventualmente, si al terminar su proceso de tesis, Erika decide difundir los resultados de su investigación mediante una ponencia o artículo, se dará el crédito a su afiliación institucional.

Por lo anterior, le agradezco pudiera apoyarnos facilitando el acceso de Erika a la institución que preside con el propósito de que pueda llevar a cabo este proyecto de investigación. Agradeciendo de antemano su atención a la presente, quedo de usted.

Atentamente

Dra. Gabriela María Farías Martínez

Profesor Titular del Proyecto de Investigación

Control de Gestión y Rendición de Cuentas en IES

Apéndice C

Carta de aceptación para realizar el estudio



DIRECCIÓN GENERAL DE ASESORIA
Asunto: Autorización de
investigación de tesis
Veracruz, Ver., el 20 de marzo de 2010.

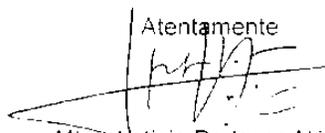
Dra. Gabriela Maria Farias Martinez
Profesor Titular del Proyecto de Investigación
Control de Gestión y Rendición de Cuentas en IES
ITESM
Presente

Distinguida doctora Farias:

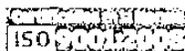
Me refiero a su atento oficio de fecha 19 de marzo del presente, mediante el cual me informa que la licenciada Erika Ayala Rios, trabajadora de este Colegio, quien cursa la Maestría en Administración de Instituciones Educativas del Tecnológico de Monterrey, con número de matrícula A01301722, está interesada en realizar en el Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz, su trabajo de tesis titulado *Estudio de caso sobre la gestión del Programa de Estimulos al Personal Docente del Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz (PROESPED), en el marco de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS)*.

Al respecto, me es grato hacer de su conocimiento que se autoriza a la licenciada Erika Ayala Rios realizar la investigación referida en esta institución educativa, en el periodo comprendido de marzo a diciembre del 2010, tiempo en el cual contará con todo el apoyo de la institución para realizar observaciones en reuniones de trabajo, entrevistas a personal implicado con el PROESPED y demás acciones relacionadas con su proyecto de investigación.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para enviarle un cordial saludo.

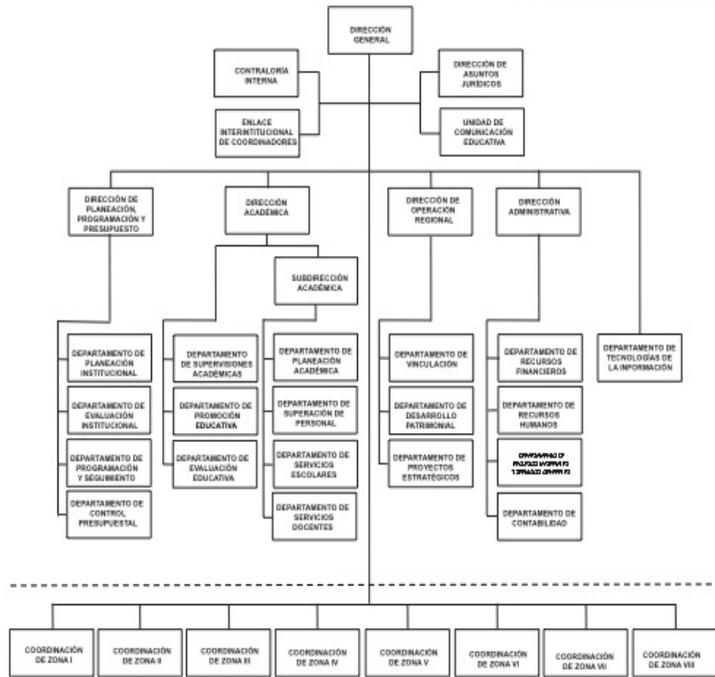
Atentamente

Mtra. Leticia Perlasca Núñez
Directora General

Quiero a Erika Ayala Rios, Interesada, para su conveniente
desarrollo.
Atentamente



Apéndice D

Estructura orgánica del COBAEV



Junio, 2007

Apéndice E

Guía para el trabajo de campo

Macroproyecto Control de Gestión y Rendición de Cuentas

(Dra. Gabriela María Farías Martínez)

Guía para el Trabajo de Campo

Proyecto: Control de Gestión y Rendición de Cuentas en Instituciones de Educación Superior

Responsable: Gabriela María Farías Martínez

Hipótesis Nula (Ho): El sistema de control de gestión y rendición de cuentas en la institución, no está alineado con las iniciativas estratégicas de la institución relacionadas con innovación educativa.

I. Objetivos

Los objetivos a cumplir son los siguientes:

1. Identificar las bases para la elaboración del presupuesto anual en la institución.
2. Encontrar las relaciones, confirmaciones y /ó contradicciones entre el presupuesto anual de la institución y los objetivos definidos en su planeación estratégica.
3. Comprender el sistema de control de gestión utilizado por la institución y su relación con el sistema de presupuestos y con los objetivos definidos en la planeación estratégica.
4. Comprender las necesidades de información financiera y administrativa requerida por parte de los grupos de interés en las instituciones de educación superior.

II. Instrumentos de recolección de datos:

a. Entrevista semi estructurada

Se deberá entrevistar a los sujetos de investigación siguientes: Director Académico, Director Administrativo, Profesor consolidado y un Consejero. Todas las entrevistas deberán grabarse completas en audio. Deben transcribirse textualmente para después analizarse. Una vez terminada la transcripción las cintas deben guardarse por si son requeridas por el coordinador del proyecto.

b. Observación

Se deberán llevar a cabo observaciones al menos de uno de los eventos siguientes: Junta de Informe Anual, Junta de Planeación, Junta de Evaluación del Desempeño o similar, donde participen los directivos entrevistados. Las notas tomadas durante la observación deberán transcribirse fielmente, describiendo cuidadosamente el contexto, los alumnos, las prácticas docentes observadas. Las notas deberán guardarse por si son requeridas por el coordinador del proyecto. Para evitar conflictos en el acceso a las instituciones, no deberán grabarse en video las observaciones. El tesista debe realizar personalmente la observación desde una postura objetiva y guardando absoluta discreción y confidencialidad sobre la misma.

c. Análisis de Documentos

Se deberán analizar documentos políticas presupuestales, informes financieros, políticas de control, minutas de reuniones de juntas de resultados, documento de planeación estratégica, definición de misión, estrategias y objetivos. Desde el inicio del proyecto, se deberá comentar la necesidad de revisar documentos, para asegurar con las autoridades administrativas de la escuela los requerimientos de confidencialidad que deben cumplirse para poder tener acceso a estos documentos.

III. Indicadores de estudio:

Guía de indicadores a analizar en los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación.

Cuadro de triple entrada para la construcción de instrumentos

| ASPECTOS A INVESTIGAR | FUENTE DE INFORMACIÓN | INSTRUMENTOS PARA RECOPILAR LA INFORMACIÓN |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Sistema de Planeación Financiera (Presupuestos). -En esta categoría es importante conocer las políticas para la elaboración del presupuesto, los rubros o cuentas que lo integran, la organización del mismo a través de unidades estratégicas, segmentos, áreas, centros de responsabilidad, así como los niveles de autorización y responsabilidad que establece. | La fuente de información es el director administrativo | a) Entrevista Semi Estructurada b) Observación c) Análisis de Documentos |
| Planeación Estratégica Institucional. - En esta categoría es importante conocer el enunciado de misión institucional, la visión, las estrategias, las ventajas competitivas, los planes, programas y objetivos, así como los responsables, poniendo especial atención a las iniciativas de innovación educativa. Es importante además conocer la metodología utilizada para llevar a cabo la planeación. | La fuente de información es el director académico y el consejero | a) Entrevista Semi Estructurada b) Análisis de Documentos c) Observación. |
| Sistema de Control de Gestión. -En esta categoría es importante describir las políticas de control, el sistema de indicadores relacionados con eficiencia, eficacia y efectividad, así como las políticas de evaluación del desempeño, y el establecimiento de incentivos y compensaciones. | Las fuentes de información son el director administrativo y el profesor consolidado. | d) Entrevista Semi Estructurada e) Análisis de Documentos f) Observación. |
| Sistema de Rendición de Cuentas. - En esta categoría es importante conocer los elementos que integran el informe anual de la institución, los grupos de interés implicados en los informes así como las instancias acreditadoras y sus requerimientos de información. | La fuente de información es el consejero | g) Entrevista Semi Estructurada h) Análisis de Documentos i) Observación. |

IV. Diseño de Instrumentos

Diseño de Instrumentos

| FUENTES DE INFORMACION | Director Administrativo | Director Académico | Profesor Consolidado | Consejero | Doctos. Instit. | Teoría |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|--------------|
| | Entrevista | Entrevista | Entrevista | Entrevista Observación en la práctica | Análisis de Docs. | Rev. de Lit. |
| CATEGORIAS E INDICADORES | Observación de la práctica | Observación de la práctica | | | | |
| Proceso de Planeación Estratégica | | | | | | |
| 1 Enunciado de Misión y visión | | X | | X | X | X |
| 2 Ventajas competitivas e iniciativas estratégicas | | X | | X | X | X |
| 3 Planes, programas, objetivos y responsables relacionados con innovación educativa | | X | | X | X | X |
| 4 Metodología de Planeación | | X | | X | X | X |
| Sistema de Planeación Financiera (Presupuestos) | | | | | | |
| 1 Políticas presupuestales | X | | | | X | X |
| 2 Rubros y cuentas del presupuesto | X | | | | X | X |
| 3 Centros de Responsabilidad/unidades organizacionales | X | | | | X | X |
| 4 Niveles de Autorización | | | | | | |
| Sistema de Control de Gestión | | | | | | |
| 1 Políticas de Control | X | | X | | X | X |
| 2 Sistema de Indicadores (Eficiencia, Eficacia, Efectividad) | X | | X | | X | X |
| 3 Políticas de Evaluación del Desempeño | X | | X | | X | X |
| 4 Compensaciones e Incentivos | X | | X | | X | X |
| Sistema de Rendición de Cuentas | | | | | | |
| 1 Elementos del informe anual | | X | | X | X | X |
| 2 Grupos de interés | | X | | X | X | X |
| 3 Organismos acreditadores | | X | | X | X | X |

Guía para la entrevista no estructurada a Director Académico.

1. ¿Podría explicarme la metodología y el proceso de planeación estratégica de la institución?
2. ¿De que forma se definen las ventajas competitivas de la institución?
3. ¿Cómo se establecen los niveles de compromiso y responsabilidad sobre las iniciativas estratégicas?
4. ¿Cuáles son los grupos de interés vinculados con la Institución?
5. Desde su punto de vista, ¿Qué información académica, administrativa y financiera requieren estos grupos de interés?
6. En el caso de las agencias acreditadoras, ¿cómo influyen en la planeación estratégica y en las necesidades de información de los grupos de interés?

Guía para la entrevista no estructurada al Director Administrativo:

1. ¿Podría explicarme la metodología y el proceso para elaborar el presupuesto de la institución.
2. ¿De que manera se organiza la institución para implementar el presupuesto, a través de áreas, unidades estratégicas, centros de responsabilidad?
3. ¿Cuáles son las principales políticas presupuestales?
4. ¿De que manera se establecen los niveles de responsabilidad y autorización en el presupuesto?
5. ¿Cuáles son las principales políticas de control en la institución?
6. ¿Cómo se define el sistema de evaluación de desempeño en la institución?
7. ¿Cómo se definen las compensaciones e incentivos en la institución?

Guía para la entrevista no estructurada al Consejero:

1. ¿Podría explicarme la metodología y el proceso de planeación estratégica de la institución?
2. ¿De qué forma se definen las ventajas competitivas de la institución?
3. ¿Cómo se establecen los niveles de compromiso y responsabilidad sobre las iniciativas estratégicas?
4. ¿Cuáles son los grupos de interés vinculados con la Institución?
5. Desde su punto de vista, ¿Qué información académica, administrativa y financiera requieren estos grupos de interés?

Guía para la entrevista no estructurada al profesor consolidado.

- ¿Podría explicarme la metodología y el proceso para elaborar el presupuesto de la institución?
- ¿De qué manera se organiza la institución para implementar el presupuesto, a través de áreas, unidades estratégicas, centros de responsabilidad?
- ¿Cuáles son las principales políticas presupuestales?
- ¿De qué manera se establecen los niveles de responsabilidad y autorización en el presupuesto?
- ¿Cuáles son las principales políticas de control en la institución?
- ¿Cómo se define el sistema de evaluación de desempeño en la institución?
- ¿Cómo se definen las compensaciones e incentivos en la institución?

Guía para la Observación en Juntas y Reuniones:**Propósito de la observación:**

- Percibir los elementos de conducta y discurso relacionados con el sistema de control de gestión y rendición de cuentas en las prácticas administrativas.
- Percibir el grado de importancia de los constructos relacionados con el sistema de control de gestión y rendición de cuentas en las prácticas administrativas.
- Percibir conflictos y situaciones problemáticas relacionadas con el sistema de control de gestión y rendición de cuentas en las prácticas administrativas.

Características que deben incluirse en la observación:

- 1) El contexto, ¿Cómo es el medio ambiente físico?, ¿Qué elementos definen el contexto?, ¿Qué tipos de comportamientos promueve o previene el contexto?
- 2) Los participantes, describir la escena, cuántas personas hay y que roles asumen, ¿Qué los hace estar juntos?
- 3) Actividades e interacción, ¿Qué sucede?, ¿es posible definir una secuencia de actividades?, ¿cuál es la interacción entre las personas y las actividades?
- 4) Frecuencia y duración de la situación observada, ¿Cuándo inicio la situación?, ¿Cuánto tiempo duro?, ¿es una situación recurrente o es única?
- 5) Factores sutiles como actividades informales y no planeadas, significado simbólico y connotativo de las palabras, comunicación no verbal, y situaciones que no pasan cuando deberían suceder.

Apéndice F

Convocatoria Programa de Estímulos al Personal Docente.

Periodo de evaluación agosto 2009-julio 2010

EL COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE VERACRUZ

CONVOCA

A sus docentes que se hayan distinguido en el desempeño de su función académica para que participen en el **PROGRAMA DE ESTÍMULOS AL PERSONAL DOCENTE**, periodo de evaluación **agosto 2009 - julio 2010**.

El Programa de Estímulos tiene como objetivos:

1. Reconocer a los docentes que se distinguen en la realización de las funciones sustantivas que tienen encomendadas en el COBAEV, así como en su desarrollo académico.
2. Coadyuvar al mejoramiento del trabajo docente a través del reconocimiento de la importancia de éste.
3. Intensificar la participación del profesor en actividades que permitan elevar la calidad del trabajo que desempeña.

Los docentes interesados en participar, se sujetan al proceso de análisis y evaluación que marca el Reglamento del Programa en vigor, así como a lo señalado en esta Convocatoria.

REQUISITOS

- I. Ser Docente (o Técnico Docente) de asignatura u ostentar Plaza de Jornada, en cualquiera de las asignaturas del Plan de Estudios y estar frente a grupo;
- II. Presentar copia del **título profesional**, del **acta de examen profesional** o de la **cédula profesional** en alguna licenciatura de las incluidas en el Manual de Perfiles Profesionales vigente en el COBAEV, requerido para el desempeño de su función académica. **CUALQUIER OTRO DOCUMENTO DISTINTO NO SERÁ VALIDO**.

El personal académico con estudios técnicos en el área de lengua adicional al español, actividades artísticas, deportivas o de adiestramiento en el área de capacitación podrá participar si presenta:

- a) **Certificado de estudios de bachillerato y además,**
 - b) **Diploma o constancia (o documento afín) que lo acredite como técnico con el 100% de créditos en los estudios requeridos para el desempeño de su función académica;**
- III. Estar en servicio en el semestre en que se emita la Convocatoria y haber laborado durante los semestres del periodo de evaluación, en la función académica por la que solicita participar;
 - IV. Contar con un mínimo de ocho horas/semana/mes definitivas;

Los docentes que poseen horas de descarga pueden participar en el Programa, siempre y cuando cumplan con lo establecido en el párrafo anterior.

- V. Tener una antigüedad de al menos dos semestres en el COBAEV cumplidos al 31 de julio de 2010;

Los años de servicio en el COBAEV serán calculados en años cumplidos considerando como fecha límite el 31 de julio de 2010, de acuerdo con los criterios establecidos por la Dirección Administrativa para estos fines;

El número de años cumplidos determinará el puntaje que se asignará en el Factor **X. Permanencia**, de acuerdo con la *Tabla 1*;

| INDICADOR | PERMANENCIA | PUNTOS |
|-----------|-------------|--------|
| X.1 | 1-5 AÑOS | 40 |
| X.2 | 6-10 AÑOS | 53 |
| X.3 | 11-15 AÑOS | 66 |
| X.4 | 16 O MÁS | 80 |

Tabla 1

- VI. Presentar la **Solicitud de Inscripción** al Programa, ante la Dirección del Plantel de adscripción, misma que le será proporcionada en dicho lugar;
- VII. Entregar en el tiempo y forma previstos, a la Dirección del Plantel de adscripción, la documentación solicitada en el **Informe de Actividades**. Los documentos probatorios deben cubrir todos los requisitos para ser valorados por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central (consulte el Capítulo X De los Criterios de Evaluación, del Reglamento del Programa). **Es responsabilidad del docente la adecuada integración de su expediente;**

- VIII. Contar durante el período de evaluación con asistencias a sus actividades por un mínimo del 90% del total las clases efectivas frente a grupo. Las incapacidades médicas, permanencias sindicales, los permisos económicos o para realizar estudios de posgrado o de formación continua, no impedirán a los docentes participar, siempre y cuando el tiempo que permanezcan alejados de su actividad sustantiva les permita alcanzar el 90% como mínimo de asistencia a las clases efectivas frente a grupo. **Este requisito se dará por solventado presentando la constancia solicitada en el punto XI, inciso c) de este apartado de REQUISITOS:**
- IX. No haber estado descargado de sus actividades como docente para desempeñar funciones administrativas, sindicales o de confianza durante el periodo de evaluación;
- X. Obtener en la evaluación cuando menos 300.5 puntos. La puntuación obtenida por los docentes define el nivel que alcanzará, considerando el redondeo aplicado a la puntuación, como se observa en los siguientes ejemplos:
- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| 300.9 = 301 (alcanza el Nivel I) | 400.9 = 401 (alcanza Nivel II) |
| 300.8 = 301 (alcanza el Nivel I) | 400.8 = 401 (alcanza Nivel II) |
| 300.5 = 301 (alcanza el Nivel I) | 400.5 = 401 (alcanza Nivel II) |
| 300.4 = 300 (no ingresa al Programa) | 400.4 = 400 (alcanza Nivel I) |
- XI. Los docentes deben anexar a su expediente de participación los siguientes documentos, indispensables para participar:
- Constancia** oficial por no haber incurrido en una falta administrativa durante el periodo a evaluar, emitida y firmada por el Director del Plantel.
 - Constancia** oficial por haber cumplido al 100% con los programas de estudio durante el periodo a evaluar, emitida y firmada por el Director del Plantel.
 - Constancia** oficial por haber cumplido como mínimo con el 90% de asistencia a sus clases efectivas durante el periodo a evaluar, emitida y firmada por el Director del Plante.

INFORMACIÓN

- El Programa de Estímulos forma parte de las actividades que tiene instituidas el COBAEV para incentivar a su personal docente.
- Los lineamientos generales son dictados a nivel nacional por la Secretaría de Educación Pública.
- Los estímulos a otorgar a los docentes son proporcionados por el Gobierno Federal y el Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave en partes iguales.
- El monto destinado para el periodo agosto 2009 - julio 2010 es de hasta **\$ 10,735,170.00** (Diez millones setecientos treinta y cinco mil ciento setenta Pesos 00/100 M. N.).
- El estímulo económico a otorgar al personal docente es sujeto de gravamen fiscal, según lo dispuesto en el *Capítulo IX De la Forma de Pago y Periodicidad* del Reglamento del Programa, así como también a lo dispuesto por la Ley del Impuesto sobre la Renta en vigor.
- El nivel que obtiene el personal docente depende de los puntajes alcanzados en la evaluación de los siguientes tres Factores:
 - Calidad en el desempeño de la docencia;
 - Apoyo a la función docente;
 - Permanencia.
- La puntuación de los factores señalados en el punto anterior está distribuida de acuerdo con lo siguiente:
 - 60%** en los criterios de evaluación del factor a) o hasta **480 puntos máximos** por periodo de evaluación,
 - 30%** en los criterios de evaluación del factor b) o hasta **240 puntos máximos** por periodo de evaluación,
 - 10%** en los criterios de evaluación del factor c) o hasta **80 puntos máximos** por periodo de evaluación.

8. El estímulo al desempeño académico se asigna conforme al dictamen emitido por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central, o en su caso, al dictamen definitivo emitido por la Comisión de Apelación, y puede determinarse en función de la *Tabla 2*:

| PUNTUACIÓN | NIVEL | SALARIOS MÍNIMOS |
|------------|-------|------------------|
| 301-400 | I | 1 (UNO) |
| 401-500 | II | 2 (DOS) |
| 501-600 | III | 3 (TRES) |
| 601-700 | IV | 4 (CUATRO) |
| 701-800 | V | 5 (CINCO) |

Tabla 2

El salario mínimo a considerar para el cálculo del monto del estímulo es el vigente en el Distrito Federal a partir del 1º de enero del 2010, establecido por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos mediante resolución publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de diciembre de 2009 y que corresponde a \$ 57.46 (Cincuenta y siete pesos 46/100 M.N.).

El cálculo del monto del estímulo se determina de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$(\text{Hrs_B} \times \text{Nsmv} \times 6) + (\text{Hrs_A} \times \text{Nsmv} \times 6)$$

Donde:

Hrs_B = Horas semana/mes definitivas en el semestre B.

Hrs_A = Horas semana/mes definitivas en el semestre A.

Nsmv = (\$57.46) x (1, 2, 3, 4 o 5, de acuerdo con el nivel alcanzado). Ver *Tabla 2*.

9. Para evaluar las actividades académicas de los docentes se integran las comisiones **De Análisis y Evaluación** (al interior de cada Plantel y a nivel central) y **De Apelación**.
10. **Integran la Comisión de Análisis y Evaluación del Plantel** el Director, el Subdirector/Responsable Académico y tres docentes que se hayan distinguido por su trayectoria, invitados por el Director.
11. Las funciones de la Comisión de Análisis y Evaluación del Plantel son:
- Aplicar y evaluar las encuestas a los alumnos;
 - Recibir y revisar del docente participante, en expediente debidamente integrado, lo siguiente:
 - a) **Solicitud de inscripción** al Programa. La Comisión debe sellar de recibido el expediente del docente con la fecha en que le es entregado;
 - b) **Informe de Actividades**. La Comisión debe verificar que se encuentran los documentos comprobatorios para los rasgos que el docente señale en el Informe de Actividades;
 - c) **Documentos probatorios**. La Comisión debe cotejar los documentos presentados en fotocopia contra los originales en forma inmediata y escribir la leyenda "*Cotejado contra original*", y serán rubricados por el Director o Subdirector/responsable Académico del Plantel.
12. El Director del Plantel debe levantar el **Acta de Integración** de la Comisión referida en el punto 10, anexar los **cuestionarios de autoridades** y las **hojas de registro de la encuesta aplicada a estudiantes** a los expedientes de los docentes y enviar toda la información a la Dirección Académica del COBAEV.

El cuestionario resuelto por el Director y Subdirector/Responsable Académico del plantel debe incluir nombre y firma de ambos (un cuestionario resuelto de autoridades por semestre por docente).

Las encuestas aplicadas a los alumnos deben permanecer en resguardo de la Dirección del Plantel, así como una copia de la hoja de registro de encuesta, cuya original se anexa al expediente del docente (una por cada semestre por docente).

13. Para facilitar el desarrollo del proceso de revisión, es importante que el docente presente su documentación engargolada e integrada en el siguiente orden:
- Solicitud de Inscripción** al Programa, con nombre y firma del docente.
 - Informe de actividades**, señalando con "X" los rasgos para los que presente documentos probatorios;
 - Documentos probatorios debidamente sustentados (ordenados por Factor/Indicador/Rasgo).**
- En caso de enviar material didáctico, debe entregarse por separado del expediente con los datos siguientes: nombre del docente, número y nombre del plantel, título del material didáctico, asignatura en la cual fue utilizado y el tipo de material.
14. El Director y Subdirector/Responsable Académico se abstendrán de emitir constancias por actividades que no estén debidamente sustentadas por la información correspondiente.
15. **Integran la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central** el Director Académico, el Subdirector Académico, los Jefes de los Departamentos de Planeación Académica, de Superación de Personal, de Servicios Docentes y Servicios Escolares.
16. Las funciones de la Comisión a que se refiere el punto anterior son las siguientes:
- Analizar y evaluar el expediente de cada docente participante;
 - Dictaminar acerca del puntaje, y en su caso, del nivel y monto que debe asignarse a los docentes que ingresen en el Programa.
 - Esta Comisión se reserva el derecho de proporcionar cualquier información referente al proceso que sigue el Programa de Estímulos.
17. El docente puede manifestar por escrito su desacuerdo al Dictamen emitido por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central ante la Comisión de Apelación.
18. **Integran la Comisión de Apelación** el Director General del COBAEV, los Directores Académico y Administrativo, el Subdirector Académico y el jefe del Departamento de Planeación Académica.
19. Las funciones de la Comisión de Apelación que se refiere el punto anterior son las siguientes:
- Atender las solicitudes de desacuerdo de los docentes ante el dictamen emitido por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central.
 - Revisar los documentados probatorios evaluados por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central que hayan sido presentados en el periodo que para este fin señale la presente Convocatoria. Cualquier otro documento presentado extemporáneamente no será considerado.
 - Ratificar, o en su caso rectificar, el resultado de la evaluación.
 - El dictamen emitido por esta Comisión será inapelable.
20. Todas las actividades a evaluar son las realizadas durante el ciclo escolar agosto 2009 - julio 2010, es decir, durante los semestres 2009B – 2010A, salvo en los casos de los indicadores I.1 y I.2, que por disponibilidad serán evaluados con información de los semestres 2009A – 2009B.
21. En relación con el **Examen de Certificación para Profesores de Enseñanza Media Superior (ECPMS)**, los docentes podrán enviar copia del Certificado de Resultados siempre que la **puntuación obtenida sea igual o superior a 100**. Los docentes que hayan presentado tanto el Examen General de Conocimientos como el Examen Específico de Área, podrán enviar el Certificado de Resultados siempre que en alguno de los exámenes hayan obtenido 100 o más puntos.
22. La valoración del resultado obtenido en el Examen referido en el punto anterior, se hará conforme a lo dispuesto en el rasgo **III.2.1 Examen de Certificación para Profesores de Enseñanza Media Superior**, del Informe de Actividades, siempre que el docente haya obtenido **100 o más puntos** en al menos uno de los Exámenes presentados.
23. Por cuanto a las Certificaciones como CISCO, JAVA, .NET, MOUS o cualquiera otra obtenida por el Docente, otorgada por un órgano evaluador acreditado, serán valoradas conforme a lo dispuesto en el rasgo **IV.3.1** (consulte el Informe de Actividades).

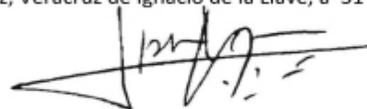
24. Las Certificaciones referidas en el numeral 23 podrán ser valoradas para el periodo de evaluación actual, siempre que el documento que acredite la certificación sea vigente.
25. Los docentes podrán anexar a su expediente **Constancia** firmada por el Director de su Plantel, con la que acrediten su destacada participación en las actividades extraordinarias llevadas a cabo con el objetivo mejorar el desempeño escolar en la aplicación de la Prueba ENLACE 2010.
26. Los docentes podrán anexar a su expediente **Oficio** firmado por la Dirección Académica, con en el que acrediten su destacado desempeño, producto de las Supervisiones Académicas que le fueran realizadas durante el periodo de evaluación.
27. Para el caso de los documentos referidos en los numerales 25 y 26, la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central definirá el puntaje adicional que el docente podrá acreditar en los indicadores VI. *Apoyo a los Estudiantes* (Constancia en el caso del numeral 25) y VII. *fortalecimiento de la función docente* (Oficio en el caso del numeral 26).
28. Si durante el proceso de evaluación o después de emitidos los dictámenes por cualesquiera de las Comisiones señaladas en los puntos 10, 15 o 18 de este apartado de INFORMACIÓN, se determina que el docente presentó documentación apócrifa o falsa, quedará suspendida su participación en el Programa inmediatamente y, en caso de haber obtenido beneficios, la Entidad hará lo conducente para recuperar el recurso otorgado.
29. Una vez realizado el pago del estímulo económico, los docentes disponen de un periodo no mayor a 10 días hábiles para solicitar mediante oficio alguna aclaración al respecto. Concluido el plazo, no se atenderán más solicitudes.
30. Lo no previsto por la presente Convocatoria será resuelto por la Dirección General del COBAEV.

F E C H A S

1. **Inscripción en los planteles y entrega de documentación:** Desde la publicación de la presente y hasta el 18 de junio del 2010.
2. **Recepción de los expedientes en la Dirección Académica:** Del 21 de junio al 2 de julio del 2010 (sin excepción, no habrá prórroga).
3. **Proceso de análisis y evaluación:** Del 5 de julio al 13 de agosto del 2010.
4. **Notificación de los resultados de la Comisión de Análisis y Evaluación:** Del 16 al 20 de agosto del 2010.
5. **Recepción de las solicitudes de inconformidad en las oficinas centrales:** Del 23 de agosto al 3 de septiembre del 2010.
6. **Proceso de apelación:** Del 6 al 24 de septiembre del 2010.
7. **Notificación de resultados de la Comisión de Apelación:** Del 27 de septiembre al 1 de octubre del 2010.
8. **Pago de estímulos, periodo de evaluación 2009B-2010A:** Segunda quincena de octubre del 2010.

ATENTAMENTE

Xalapa-Enríquez, Veracruz de Ignacio de la Llave, a 31 de mayo del 2010.



Mtra. Leticia Perlasca Núñez
Directora General

Apéndice G

Guía de Observación y Guías de Entrevistas

Guía de observación para reunión de trabajo

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Evento: | |
| Propósitos: *Percibir los elementos de conducta y discurso relacionados con el sistema de control de gestión y rendición de cuentas en las prácticas administrativas. *Percibir el grado de importancia de los constructos relacionados con el sistema de control de gestión y rendición de cuentas en las prácticas administrativas. *Percibir conflictos y situaciones problemáticas relacionadas con el sistema de control de gestión y rendición de cuentas en las prácticas administrativas. | |
| Fecha: | Lugar: |
| Hora de inicio: | Hora de término: |
| Observador: | |
| ¿Cómo es el ambiente físico? ¿Qué tipos de comportamientos provienen del contexto? | |
| Participantes/roles | |
| ¿Qué sucede? (actividades objetivo) | |
| Connotación de las palabras/Comunicación no verbal | |
| Situaciones no planeadas/actividades informales | |

Guía de entrevista semiestructurada para el Director de Planeación, Programación y Presupuesto del COBAEV, a nivel estatal

Datos generales:

- ¿Podría decirme cuál es su puesto actual y cuánto tiempo tiene en él?

¿Cuáles son sus funciones con relación al cargo que desempeña?

1. ¿Podría explicarme cuál es la metodología y el proceso para elaborar el presupuesto del COBAEV?
2. ¿De qué manera se organiza la institución para implementar el presupuesto, a través de áreas, unidades estratégicas, centros de responsabilidad?
3. ¿Cuáles son las principales políticas presupuestales? (Detallar el caso del PROESPED y la RIEMS)
4. ¿De qué manera se establecen los niveles de responsabilidad y autorización en el presupuesto? (Detallar el caso del PROESPED y la RIEMS)
5. ¿Cuáles son las principales políticas de control de la institución? (Detallar el caso del PROESPED y la RIEMS)
6. ¿Cómo se define el sistema de evaluación del desempeño en el COBAEV?
7. ¿Cómo se definen las compensaciones e incentivos en la institución? (Detallar el caso del PROESPED y la RIEMS)

**Guía de entrevista semiestructurada para el Profesor
Miembro de la Comisión de análisis y evaluación del PROESPED, a nivel plantel
(Plantel 35-Xalapa)**

Datos generales:

*¿Podría decirme cuál es su puesto actual y cuánto tiempo tiene en él?

*¿Cuáles son sus funciones como miembro de la Comisión de análisis y evaluación del PROESPED?

1. ¿Podría explicarme cuál es la metodología y el proceso para elaborar el presupuesto del COBAEV?
2. ¿De qué manera se organiza la institución para implementar el presupuesto, a través de áreas, unidades estratégicas, centros de responsabilidad?
3. ¿Cuáles son las principales políticas presupuestales? (Detallar el caso del PROESPED y la RIEMS)
4. ¿De qué manera se establecen los niveles de responsabilidad y autorización en el presupuesto? (Detallar el caso del PROESPED y la RIEMS)
5. ¿Cuáles son las principales políticas de control de la institución? (Detallar el caso del PROESPED y la RIEMS)
6. ¿Cómo se define el sistema de evaluación del desempeño en el COBAEV?
7. ¿Cómo se definen las compensaciones e incentivos en la institución? (Detallar el caso del PROESPED y la RIEMS)

Guía de entrevista semiestructurada para Auditor Interno del COBAEV

Datos generales:

*¿Podría decirme cuál es su puesto actual y cuánto tiempo tiene en él?

*¿Cuáles son sus funciones como miembro de la Comisión de análisis y evaluación del PROESPED?

1. ¿Podría explicarme la metodología y el proceso de planeación estratégica de la institución?
2. ¿Cuál es el papel del PROESPED en la planeación estratégica del COBAEV?
¿Qué papel tiene ud. en ello?
3. ¿De qué forma se definen las ventajas competitivas de la institución?
4. ¿Cómo se establecen los niveles de compromiso y responsabilidad sobre las iniciativas estratégicas?
5. ¿Cuáles son los grupos de interés vinculados con el COBAEV? ¿Y con el PROESPED?
6. Desde su punto de vista, ¿Qué información académica, administrativa y financiera requieren estos grupos de interés?

Guía de entrevista semiestructurada para el Director Académico del COBAEV, a nivel central (estatal)

Datos generales:

- *¿Podría decirme cuál es su puesto actual y cuánto tiempo tiene en él?
 - *¿Cuáles son sus funciones con relación al cargo que desempeña?
 - *¿Cuáles son sus funciones como miembro de las Comisiones de análisis-evaluación y apelación del PROESPED?
-
1. ¿Podría explicarme cuál es la metodología y el proceso de planeación estratégica del COBAEV?
 2. En el marco de la RIEMS, cuál es el papel del PROESPED en la planeación estratégica del COBAEV?
 3. De qué forma se definen las ventajas competitivas de la institución?
 4. ¿Cómo se establecen los niveles de compromiso y responsabilidad sobre las iniciativas estratégicas?
 5. ¿Cuáles son los grupos de interés vinculados con el COBAEV? ¿Y con el PROESPED?
 6. Desde su punto de vista, ¿Qué información académica, administrativa y financiera requieren estos grupos de interés?
 7. En el caso de las agencias acreditadoras, ¿Cómo influyen en la planeación estratégica y en las necesidades de información de los grupos de interés?

Apéndice H

Observación de la Comisión de Análisis y Evaluación

Evento: Reunión para conformar la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central, del PROESPED.

Propósitos:

*Percibir los elementos de conducta y discurso relacionados con el sistema de control de gestión y rendición de cuentas relativos al PROESPED.

*Percibir conflictos y situaciones problemáticas relacionadas con el sistema de control de gestión y rendición de cuentas relativos al PROESPED.

*Percibir el grado de importancia de los constructos relacionados con el sistema de control de gestión y rendición de cuentas.

Fecha: Julio 08, 2010

Lugar: Sala de Juntas de la Dirección Académica del COBAEV.

Hora de inicio: 10:05 hrs.

Hora de término: 11: 20 hrs.

Observador: Erika Ayala Ríos

¿Cómo es el ambiente físico?

La sala de juntas en que se llevó a cabo la reunión se encuentra ubicada en una pieza de la planta alta dentro de las instalaciones que actualmente ocupa la Dirección Académica (Américas #60 de la ciudad de Xalapa de Enríquez Ver.).

La sala en que se lleva a cabo la reunión tiene una forma rectangular de aproximadamente 4mx6m, en la cual hay una mesa rectangular de madera para 14 sillas, también de madera. Está iluminada por luz eléctrica, así como por la luz natural que se filtra por un gran ventanal.

Junto a este espacio, cabe comentar se encuentra en un espacio abierto, la oficina de la Directora Académica, donde es posible ver un cuadro grande con la imagen del gobernador actual. Sobre el escritorio, hay una computadora, un teléfono y un par de fotografías con familiares de la Directora Académica.

¿Qué tipos de comportamientos provienen del contexto?

Alrededor de la mesa de trabajo, se encuentran sentados todos los participantes de la reunión en espera de la Directora Académica tome la palabra y con ello se de inicio a las

actividades motivo del evento.

Participantes/roles

Se encuentran reunidos la Directora Académica del COBAEV y personal directivo del COBAEV a nivel estatal: el Director Administrativo; el Subdirector Académico, la Jefa del Departamento de Servicios Docentes, el Jefe del Departamento de Superación de Personal y el Jefe del Departamento de Planeación Académica.

La Directora Académica del COBAEV inicia la reunión explicando que el objetivo de ésta es integrar la comisión que habrá de resolver sobre el análisis y evaluación de los expedientes de los docentes participantes en el Programa de Estímulos 2009-2010.

¿Qué sucede? (actividades objetivo)

Con la convocatoria en mano, la Directora Académica del COBAEV da lectura a los puntos 15 y 16 de la Convocatoria del PROESPED, informando a los presentes sobre las funciones de la Comisión y las fechas importantes. Seguido, les entrega un ejemplar impreso a cada uno de los presentes subrayando que también se les ha enviado ya vía correo electrónico.

Seguido, todos los participantes se dan a una revisión individual de la Convocatoria y en una plenaria acuerdan que la Comisión de Análisis y Evaluación del PROESPED para el periodo agosto 2009-julio 2010, quede estructurada de la manera siguiente:

Presidente: Directora Académica del COBAEV.

Secretario: Subdirector Académico.

Vocales: Jefe del Departamento de Planeación Académica, Jefe del Departamento de Superación de Personal, Jefa del Departamento de Servicios Docentes, y Director Administrativo (en ausencia de la Jefa del Departamento de Servicios Escolares).

Aunado a lo anterior, se define que todos los miembros de la Comisión tienen voz y voto, y que la Presidenta de la Comisión tendrá el voto de calidad, dado el caso.

Se acuerda que los dictámenes emitidos por la Comisión incluirán el puntaje obtenido por el docente respecto a los 3 factores en los que se agrupan los criterios de evaluación estipulados en la Convocatoria del PROESPED: Calidad en el desempeño de la docencia (60%), Apoyo a la función docente (30%) y Permanencia o años de servicio (10%). En cuanto a este último, se considerará como fecha límite el 31 de Julio del 2010, de acuerdo

a los criterios establecidos por la Dirección Administrativa para estos efectos. También se establece que será esta dirección quien proporcionará información respecto de la fecha de ingreso al COBAEV, por parte de los docentes participantes, así como su carga horaria definitiva y provisional que los docentes hayan laborado en el periodo de evaluación 2009B-2010A.

Otro de los acuerdos establece que los expedientes de los docentes serán revisados por la Comisión y se emitirán los dictámenes correspondientes. Se aclara que dicha revisión se hará con apego a lo señalado por la convocatoria respectiva. Además de la puntuación que obtengan los docentes productos del análisis y evaluación de sus expedientes, los dictámenes señalarán la causa para considerar como improcedente algún documento presentado por el docente. Se acuerda que los dictámenes emitidos por la Comisión, serán firmados por la Directora Académica, en su carácter de Presidente de la misma, en representación de sus miembros.

Aunado a lo anterior, se considera la posibilidad de requerir que los Jefes de Materia apoyen con su opinión académica en torno a la documentación presentada por los docentes. En tema de los productos de investigación reportados por los docentes, se acordó validar los productos presentados por cada docente, verificando que fueron elaborados por ellos.

Se acordó que los miembros de la Comisión podrán auxiliarse del personal necesario para llevar a cabo sus funciones y concluir las en el tiempo previsto.

Finalmente, se llevó a cabo la firma de acta constitutiva de la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel Central, firmando en ella todos los integrantes.

Connotación de las palabras/Comunicación no verbal

La comunicación verbal y no verbal puede observarse en un ambiente de respeto y cordialidad.

Los presentes en la reunión asumen sus roles con seriedad y disponibilidad. También es posible observar entre los directivos un dominio y experiencia en torno a los procedimientos y lineamientos del PROESPED.

Situaciones no planeadas/actividades informales

Una situación no planeada refiere a la no asistencia a la reunión por parte de la Jefa de Servicios Escolares, por encontrarse bajo licencia médica. Así, al seguir los lineamientos de la Convocatoria para integrar la Comisión de Análisis y Evaluación, se requirió sustituir este actor por el Director Administrativo.

Apéndice I

Observación de la Comisión de Apelación

Evento: Reunión de trabajo de la Comisión de Apelación a nivel central, del PROESPED.

Propósitos:

*Percibir los elementos de conducta y discurso relacionados con el sistema de control de gestión y rendición de cuentas relativos al PROESPED.

*Percibir conflictos y situaciones problemáticas relacionadas con el sistema de control de gestión y rendición de cuentas relativos al PROESPED.

*Percibir el grado de importancia de los constructos relacionados con el sistema de control de gestión y rendición de cuentas.

Fecha: Septiembre 06, 2010

Lugar: Sala de Juntas de la Dirección Académica del COBAEV.

Hora de inicio: 12:00 hrs.

Hora de término: 13: 10 hrs.

Observador: Erika Ayala Ríos

¿Cómo es el ambiente físico?

La reunión para constituir la Comisión de Apelación del PROESPED se llevó a cabo en la misma sala de juntas en que se llevó la reunión para constituir la Comisión de Análisis y Evaluación del PROESPED, ubicada en la planta alta de las instalaciones de la Dirección Académica.

La sala se encuentra aseada y ordenada en su totalidad.

¿Qué tipos de comportamientos provienen del contexto?

Los participantes se encuentran situados en las sillas que rodean la mesa de trabajo, y platican en voz baja entre ellos mientras da inicio la sesión de trabajo.

Participantes/roles

Se encuentran presentes la Directora General del COBAEV, la Directora Académica del COBAEV, el Director Administrativo; el Subdirector Académico y el Jefe del Departamento de Planeación Académica.

¿Qué sucede? (actividades objetivo)

La Directora General del COBAEV inicia la reunión diciéndole a los presentes que son bienvenidos y que les agradece de antemano por su disposición en torno al trabajo a realizar. Les comenta que, conforme a lo estipulado en el punto 18 de la Convocatoria vigente del PROESPED, se encuentran presentes todos los miembros de la Comisión de Apelación.

Les comenta que, conforme a la convocatoria vigente, las funciones de la Comisión de Apelación son tres:

- Atender las solicitudes de desacuerdo de los docentes ante el dictamen emitido por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central.
- Revisar los documentos probatorios evaluados por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central que hayan sido presentados en el periodo que para este fin haya señalado la convocatoria vigente. En este rubro se acuerda que cualquier otro documento presentado extemporáneamente no será considerado.
- Ratificar, o en su caso, rectificar el resultado de la evaluación.

Finalmente, se subraya categóricamente que serán inapelables los dictámenes emitidos por la Comisión de Apelación.

Acto seguido, la Directora Académica le pide al Jefe del Departamento de Planeación Académica, que exponga los resultados del Análisis y Evaluación del PROESPED.

El Jefe del Departamento de Planeación Académica reporta haber recibido un total de 412 expedientes de igual número de docentes, de los que, informa, 210 alcanzaron el Nivel I, 57 el Nivel II, 2 el Nivel III y 1 el Nivel IV. Aunado a lo anterior, comenta que fueron 142 docentes participantes los que no obtuvieron los puntos mínimos para ingresar al PROESPED o incumplieron con la totalidad de requisitos. Asimismo, señaló que después de haber sido enviados los dictámenes de los docentes a cada uno de los planteles del COBAEV, a fin de dar a conocer los resultados de la primera evaluación, los docentes tuvieron derecho a manifestar por escrito su desacuerdo, enviando oficio a la Dirección Académica. Aunado a ello, subrayó que, acorde a la Convocatoria vigente del PROESPED, el periodo de recepción de solicitudes de inconformidad en las oficinas centrales fue del 23 de agosto del 2010 al 3 de septiembre del 2010.

El Jefe del Departamento de Planeación Académica continúa su exposición informando haber recibido 131 oficios de inconformidad al dictamen emitido por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central, mismos que, comenta fueron revisados por el Departamento de Planeación Académica, con los siguientes resultados:

-En 75 casos se ratifica el dictamen emitido por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central, es decir, se establece que los expedientes de estos docentes fueron correctamente evaluados en los rasgos señalados en los oficios de inconformidad.

-En 12 casos se rectifica la puntuación, es decir, se hicieron correcciones en algunos rasgos de los señalados en los oficios de inconformidad de estos docentes, sumando puntos adicionales a los considerados inicialmente en el dictamen emitido por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central, pero no obtienen los puntos mínimos para ingresar al PROESPED.

-En 31 casos se rectifica la puntuación y obtienen los puntos mínimos para ingresar al PROESPED.

-En 4 casos se rectifica la puntuación, es decir, se hicieron correcciones en algunos rasgos de los señalados en los oficios de inconformidad de estos docentes, no obstante lo anterior, señaló el Jefe del Departamento de Planeación Académica, conservan el nivel alcanzado durante el proceso de análisis y evaluación.

-En 9 casos se rectifica la puntuación y estos docentes lograr alcanzar el siguiente nivel al considerado inicialmente durante el proceso de análisis y evaluación.

Seguido a la anterior presentación, la Directora Académica del COBAEV, muestra un reporte que contiene los dictámenes definitivos presentado anteriormente por el Jefe del Departamento de Planeación Académica, documento que contiene los oficios recibidos de inconformidad de los docentes y sus respectivos expedientes. Seguido, los miembros de la Comisión de Apelación se dividen la cantidad de oficios/expedientes y revisan estos dictámenes definitivos.

Acto seguido, la Directora Académica pregunta a los participantes de la reunión si existe alguna inconsistencia o error en los dictámenes de las apelaciones. Al respecto, de manera unánime los presentes afirman no haber inconsistencias o errores,

a lo que entonces la Directora Académica comenta “Entonces lo que procede es enviar estos dictámenes definitivos a los planteles para informar a los docentes que apelaron, así

como hacer llegar formalmente los resultados finales a la Dirección Administrativa para que ésta contemple el pago del estímulo económico a todos los docentes beneficiados, en la segunda quincena de octubre de este año, tal como fue establecido por la Convocatoria del PROESPED”.

Finalmente, se levantó una acta de la reunión, firmando en ella todos los miembros de la Comisión de Apelación.

Connotación de las palabras/Comunicación no verbal

La comunicación verbal y no verbal puede observarse en un ambiente de respeto y cordialidad.

Los presentes en la reunión atendieron con suma atención a los exponentes. Destaca la participación y dominio del Lic. Daniel Arcos en torno a los procesos de revisión de expedientes y en torno a los puntos de la convocatoria.

Situaciones no planeadas/actividades informales

Ninguna.

Apéndice J

Codificación con Atlas-Ti

Observación de la Comisión de Análisis y Evaluación

HU: OBSERVACION_COMANALYEVAL
File: [C:\Documents and Settings\chava\Escritorio\ENTREV_OBS_PARA
A...\OBSERVACION_COMANALYEVAL.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 25/09/10 08:05:49 p.m.

Codes-quotations list
Code-Filter: All

Code: 1.INNOVACION EDUCATIVA {9-0}

Code: 2.PLANEACION ESTRATEGICA {6-0}

Code: 3.PLANEACION FINANCIERA {8-0}

Code: 4.CONTROL DE GESTION {21-0}

P 9: observacion1.doc - 9:4 [se define que todos los miembr..] (33:33) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

se define que todos los miembros de la Comisión tienen voz y voto, y que la Presidenta de la Comisión tendrá el voto de calidad, dado el caso.

P 9: observacion1.doc - 9:1 [La Directora AcadÈmica del COB..] (25:25) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION] [5.RENDICION DE CUENTAS]

La Directora AcadÈmica del COBAEV inicia la reuni3n explicando que el objetivo de ésta es integrar la comisi3n que habrÁ de resolver sobre el anÁlisis y evaluaci3n de los expedientes de los docentes participantes en el Programa de EstÍmulos 2008-2009.

P 9: observacion1.doc - 9:7 [se considera la posibilidad de..] (36:36) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

se considera la posibilidad de requerir que los Jefes de Materia apoyen con su opini3n acadÈmica en torno a la documentaci3n presentada por los docentes. En tema de los productos de investigaci3n reportados por los docentes, se acord3 validar los productos presentados por cada docente, verificando que fueron elaborados por ellos.

P 9: observacion1.doc - 9:5 [Se acuerda que los dict-menes ..] (34:34) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

Se acuerda que los dictÁmenes emitidos por la Comisi3n incluirÁn el puntaje obtenido por el docente respecto a los 3 factores en los que se agrupan los criterios de evaluaci3n estipulados en la Convocatoria del PROESPED: Calidad en el desempeÑo de la docencia (60%), Apoyo a la funci3n docente (30%) y Permanencia o aÑos de servicio (10%).

P 9: observacion1.doc - 9:6 [los expedientes de los docente..] (35:35) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION] [5.RENDICION DE CUENTAS]

los expedientes de los docentes ser-n revisados por la Comisi3n y se emitirÁn los dictÁmenes correspondientes. Se aclara que dicha revisi3n se harÁ con apego a lo seÑalado por la convocatoria

respectiva. Además de la puntuación que obtengan los docentes productos del análisis y evaluación de sus expedientes, los dictámenes señalarán la causa para considerar como improcedente algún documento presentado por el docente. Se acuerda que los dictámenes emitidos por la Comisión, serán firmados por la Directora Académica, en su carácter de Presidente de la misma, en representación de sus miembros.

Code: 5.RENDICION DE CUENTAS {19-0}

P 9: observacion1.doc - 9:1 [La Directora Académica del COB..] (25:25) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION] [5.RENDICION DE CUENTAS]

La Directora Académica del COBAEV inicia la reunión explicando que el objetivo de ésta es integrar la comisión que habrá de resolver sobre el análisis y evaluación de los expedientes de los docentes participantes en el Programa de Estímulos 2009-2010.

P 9: observacion1.doc - 9:2 [puntos 15 y 16 de la Convocato..] (28:28) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

puntos 15 y 16 de la Convocatoria del PROESPED, informando a los presentes sobre las funciones de la Comisión y las fechas importantes.

P 9: observacion1.doc - 9:9 [se llevó a cabo la firma de ac..] (38:38) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

se llevó a cabo la firma de acta constitutiva de la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel Central, firmando en ella todos los integrantes.

P 9: observacion1.doc - 9:6 [los expedientes de los docente..] (35:35) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION] [5.RENDICION DE CUENTAS]

los expedientes de los docentes serán revisados por la Comisión y se emitirán los dictámenes correspondientes. Se aclara que dicha revisión se hará con apego a lo señalado por la convocatoria respectiva. Además de la puntuación que obtengan los docentes productos del análisis y evaluación de sus expedientes, los dictámenes señalarán la causa para considerar como improcedente algún documento presentado por el docente. Se acuerda que los dictámenes emitidos por la Comisión, serán firmados por la Directora Académica, en su carácter de Presidente de la misma, en representación de sus miembros.

P 9: observacion1.doc - 9:8 [se considera la posibilidad de..] (36:37) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

se considera la posibilidad de requerir que los Jefes de Materia apoyen con su opinión académica en torno a la documentación presentada por los docentes. En tema de los productos de investigación reportados por los docentes, se acordó validar los productos presentados por cada docente, verificando que fueron elaborados por ellos.

Se acordó que los miembros de la Comisión podrán auxiliarse del personal necesario para llevar a cabo sus funciones y concluir las en el tiempo previsto

P 9: observacion1.doc - 9:3 [todos los participantes se dan..] (29:33) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

todos los participantes se dan a una revisión individual de la Convocatoria y en una plenaria acuerdan que la Comisión de Análisis y Evaluación del PROESPED para el periodo agosto 2009-julio 2010, quede estructurada de la manera siguiente:

Presidente: Directora Académica del COBAEV.

Secretario: Subdirector Académico.

Vocales: Jefe del Departamento de Planeación Académica, Jefe del Departamento de Superación de Personal, Jefa del Departamento de Servicios Docentes, y el Director Administrativo (en ausencia de la Jefa del Departamento de Servicios Escolares).

Aunado a lo anterior, se define que todos los miembros de la Comisión tienen voz y voto, y que la Presidenta de la Comisión tendrá el voto de calidad, dado el caso.

Apéndice K

Codificación con Atlas-Ti

Observación de la Comisión de Apelación

HU: OBSERVACION_APELACION

File: [C:\Documents and Settings\chava\Escritorio\ENTREV_OBS_PARA ATLAS
...\OBSERVACION_APELACION.hpr5]

Edited by: Super

Date/Time: 26/09/10 12:59:12 a.m.

Codes-quotations list

Code-Filter: All

Code: 3.PLANEACION FINANCIERA {1-0}

P 1: observacion2.doc - 1:10 [la Directora Académica comenta..] (43:43) (Super)

Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA] [5.RENDICION DE CUENTAS]

la Directora Académica comenta “Entonces lo que procede es enviar estos dictámenes definitivos a los planteles para informar a los docentes que apelaron, así como hacer llegar formalmente los resultados finales a la Dirección Administrativa para que ésta contemple el pago del estímulo económico a todos los docentes beneficiados, en la segunda quincena de octubre de este año, tal como fue establecido por la Convocatoria del PROESPED”.

Code: 4.CONTROL DE GESTION {6-0}

P 1: observacion2.doc - 1:2 [conforme a lo estipulado en el..] (28:28) (Super)

Codes: [4.CONTROL DE GESTION] [5.RENDICION DE CUENTAS]

conforme a lo estipulado en el punto 18 de la Convocatoria vigente del PROESPED, se encuentran presentes todos los miembros de la Comisión de Apelación.

P 1: observacion2.doc - 1:3 [conforme a la convocatoria vig..] (29:32) (Super)

Codes: [4.CONTROL DE GESTION] [5.RENDICION DE CUENTAS]

conforme a la convocatoria vigente, las funciones de la Comisión de Apelación son tres:

-Atender las solicitudes de desacuerdo de los docentes ante el dictamen emitido por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central.

-Revisar los documentos probatorios evaluados por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central que hayan sido presentados en el periodo que para este fin haya señalado la convocatoria vigente. En este rubro se acuerda que cualquier otro documento presentado extemporáneamente no ser considerado.

-Ratificar, o en su caso, rectificar el resultado de la evaluación.

P 1: observacion2.doc - 1:4 [se subraya categóricamente que..] (33:33) (Super)

Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

se subraya categóricamente que serán inapelables los dictámenes emitidos por la Comisión de Apelación

P 1: observacion2.doc - 1:7 [En 75 casos se ratifica el dic..] (37:41) (Super)

Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

En 75 casos se ratifica el dictamen emitido por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central, es decir, se establece que los expedientes de estos docentes fueron correctamente evaluados en los rasgos señalados en los oficios de inconformidad.

-En 12 casos se rectifica la puntuación, es decir, se hicieron correcciones en algunos rasgos de los señalados en los oficios de inconformidad de estos docentes, sumando puntos adicionales a los considerados inicialmente en el dictamen emitido por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central, pero no obtienen los puntos mínimos para ingresar al PROESPED.

-En 31 casos se rectifica la puntuación y obtienen los puntos mínimos para ingresar al PROESPED.
-En 4 casos se rectifica la puntuación, es decir, se hicieron correcciones en algunos rasgos de los señalados en los oficios de inconformidad de estos docentes, no obstante lo anterior, señaló el Lic. Arcos, conservan el nivel alcanzado durante el proceso de análisis y evaluación.
-En 9 casos se rectifica la puntuación y estos docentes lograr alcanzar el siguiente nivel al considerado inicialmente durante el proceso de análisis y evaluación.

P 1: observacion2.doc - 1:8 [la Directora Acad..] (42:42) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION] [5.RENDICION DE CUENTAS]

la Directora Académica del COBAEV, muestra un reporte que contiene los dictámenes definitivos presentado anteriormente por el Jefe de Planeación Académica, documento que contiene los oficios recibidos de inconformidad de los docentes y sus respectivos expedientes. Seguido, los miembros de la Comisión de Apelación se dividen la cantidad de oficios/expedientes y revisan estos dictámenes definitivos.

P 1: observacion2.doc - 1:11 [la Directora Académica pregunt..] (43:43) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

la Directora Académica pregunta a los participantes de la reunión si existe alguna inconsistencia o error en los dictámenes de las apelaciones. Al respecto, de manera unánime los presentes afirman no haber inconsistencias o errores.

Code: 5.RENDICION DE CUENTAS {9-0}

P 1: observacion2.doc - 1:1 [Se encuentran presentes la Mtr..] (25:25) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

Se encuentran presentes la Directora General del COBAEV, la Directora Académica del COBAEV, el Director Administrativo; el Subdirector Académico y el Jefe del Departamento de Planeación Académica.

P 1: observacion2.doc - 1:2 [conforme a lo estipulado en el..] (28:28) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION] [5.RENDICION DE CUENTAS]

conforme a lo estipulado en el punto 18 de la Convocatoria vigente del PROESPED, se encuentran presentes todos los miembros de la Comisión de Apelación.

P 1: observacion2.doc - 1:3 [conforme a la convocatoria vig..] (29:32) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION] [5.RENDICION DE CUENTAS]

conforme a la convocatoria vigente, las funciones de la Comisión de Apelación son tres:
-Atender las solicitudes de desacuerdo de los docentes ante el dictamen emitido por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central.
-Revisar los documentos probatorios evaluados por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central que hayan sido presentados en el periodo que para este fin haya señalado la convocatoria vigente. En este rubro se acuerda que cualquier otro documento presentado extemporáneamente no será considerado.
-Ratificar, o en su caso, rectificar el resultado de la evaluación.

P 1: observacion2.doc - 1:5 [fueron 142 docentes participan..] (35:35) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

fueron 142 docentes participantes los que no obtuvieron los puntos mínimos para ingresar al PROESPED o incumplieron con la totalidad de requisitos. Asimismo, señaló que después de haber sido enviados los dictámenes de los docentes a cada uno de los planteles del COBAEV, a fin de dar a conocer los resultados de la primera evaluación, los docentes tuvieron derecho a manifestar por escrito su desacuerdo, enviando

oficio a la Dirección Académica. Aunado a ello, subrayó que, acorde a la Convocatoria vigente del PROESPED, el periodo de recepción de solicitudes de inconformidad en las oficinas centrales fue del 23 de agosto del 2010 al 3 de septiembre del 2010.

P 1: observacion2.doc - 1:6 [Arcos Fierro continúa su expos..] (36:36) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

El Jefe del Departamento de Planeación Académica continúa su exposición informando haber recibido 131 oficios de inconformidad al dictamen emitido por la Comisión de Análisis y Evaluación a nivel central, mismos que, comenta fueron revisados por el Departamento de Planeación Académica

P 1: observacion2.doc - 1:8 [la Mtra. Guadalupe Martínez Se..] (42:42) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION] [5.RENDICION DE CUENTAS]

la Directora Académica del COBAEV, muestra un reporte que contiene los dictámenes definitivos presentado anteriormente por el Jefe del Departamento de Planeación Académica, documento que contiene los oficios recibidos de inconformidad de los docentes y sus respectivos expedientes. Seguido, los miembros de la Comisión de Apelación se dividen la cantidad de oficios/expedientes y revisan estos dictámenes definitivos.

P 1: observacion2.doc - 1:9 [la Directora Académica pregunt..] (43:43) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

la Directora Académica pregunta a los participantes de la reunión si existe alguna inconsistencia o error en los dictámenes de las apelaciones.

P 1: observacion2.doc - 1:10 [la Directora Académica comenta..] (43:43) (Super)
Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA] [5.RENDICION DE CUENTAS]

la Directora Académica comenta “Entonces lo que procede es enviar estos dictámenes definitivos a los planteles para informar a los docentes que apelaron, así como hacer llegar formalmente los resultados finales a la Dirección Administrativa para que ésta contemple el pago del estímulo económico a todos los docentes beneficiados, en la segunda quincena de octubre de este año, tal como fue establecido por la Convocatoria del PROESPED”.

P 1: observacion2.doc - 1:12 [Finalmente, se levantó una act..] (44:44) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

Finalmente, se levantó una acta de la reunión, firmando en ella todos los miembros de la Comisión de Apelación.

Apéndice L

Codificación con Atlas-Ti

Entrevista al Director de Planeación, Programación y Presupuesto del COBAEV, a nivel estatal

HU: ENTREVISTA_DIRPPP

File: [C:\Documents and Settings\chava\Escritorio\ENTREV_OBS_PARA ATLAS TI\UH...\ENTREVISTA_DIRPPP.hpr5]

Edited by: Super

Date/Time: 26/09/10 01:33:46 a.m.

Codes-quotations list

Code-Filter: All

Code: 1.INNOVACION EDUCATIVA {4-0}

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:15 [habría que ver que las persona..] (18:18) (Super)

Codes: [1.INNOVACION EDUCATIVA]

habría que ver que las personas que hagan esta metodología de evaluación, ya in situ, independientemente que vienen lineamientos muy claros de la federación, pues tienen que ser bastante objetivos y muy preparados metodológicamente para medir si el desempeño de los docentes está acorde, en este caso, a la RIEMS, que es nuestra actual política pedagógica.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:17 [la RIEMS no tiene ningún programa..] (21:21) (Super)

Codes: [1.INNOVACION EDUCATIVA]

la RIEMS no tiene ningún programa presupuestal adicional. La RIEMS es una reforma como otras reformas que han sucedido en el país. Específicamente en el caso del Colegio de Bachilleres, la anterior fue la Reforma Curricular y, el servicio educativo se rige por reformas, se rige por orientaciones eh...cuadros de formación muy establecidos. Son tendencias que nos definen como van a ser los programas de estudios y la...los niveles de evaluación de aprovechamiento. Nunca ha habido, digamos un recurso adicional porque se plantea que tiene que ser una reestructuración, una reingeniería del presupuesto para poder, desde luego en este caso, desarrollar la RIEMS.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:19 [Nosotros estamos obligados a d..] (21:21) (Super)

Codes: [1.INNOVACION EDUCATIVA]

Nosotros estamos obligados a dar un servicio educativo ¿Cómo lo tenemos que hacer? Esa es la parte técnica. La RIEMS es una orientación de cómo tenemos que hacer el servicio educativo en este momento, es decir, que ahora va orientado hacia el desarrollo de competencias. Antes, bueno...con el...la otra un poco desarrollo de competencias pero quizás mas como el Constructivismo, y antes de eso pues Conductismo y otros elementos que han regido la vida educativa de este país. Entonces los presupuestos

son los mismos, los presupuestos van creciendo conforme van creciendo el tamaño de la institución, esto es, no tiene que ver con los programas técnicos, tiene que ver con el crecimiento en los planteles, con el crecimiento de los chicos, con la actualización de los presupuestos para el pago de las nóminas, de horas, etc. Ese es el crecimiento real de la institución. Los programas no obligan a un crecimiento, los programas simplemente tienen que ser adecuados. Si ahora nos dicen que tenemos que trabajar con la RIEMS, nosotros tendríamos que haber adecuado todo el programa académico a la RIEMS y por lo tanto, decidir si las capacitaciones que estábamos haciendo eran las adecuadas o no, y orientarlas de acuerdo a los nuevos lineamientos de trabajo. No requieren programas, en ningún momento ni en ningún sentido presupuesto adicional.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:24 [la Reforma Integral, en las es..] (25:25) (Super)

Codes: [1.INNOVACION EDUCATIVA]

la Reforma Integral, en las escuelas que se están dando y en los niveles que se están dando, es una política educativa; y las políticas educativas tienen un contexto más institucional que el solo hecho de tener en el aula un maestro y un alumno que esté aprendiendo ¿no? y el otro que esté enseñando. En esta política educativa nosotros tenemos la obligación de preparar docentes adecuados para este caso, para el desarrollo de competencias de los alumnos, y tenemos la obligación de generar administrativos conscientes y enterados, informados, y que no solamente se restrinjan al papel que les toca hacer. Tener una sensibilidad más amplia de todo el contexto de lo que significa una política y de los efectos que se tienen en la sociedad. En ese sentido, la evaluación del desempeño no.. tendría que ser una evaluación del desempeño docente, para eso este el programa ¿no? de estímulo docente. Es una evaluación que tiene que ver para todos los servidores públicos que hacen posible que esa política educativa sea realidad, se concrete y alcance los objetivos establecidos, que en este caso es que los chicos este...que egresen del Colegio de Bachilleres tengan un verdadero desarrollo de competencias.

Code: 2.PLANEACION ESTRATEGICA {2-0}

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:2 [Hay una metodología que se llama..] (10:10) (Super)

Codes: [2.PLANEACION ESTRATEGICA] [3.PLANEACION FINANCIERA]

Hay una metodología que se llama metodología para la elaboración del POA, que es emitido oficialmente por la Contraloría General del Estado y es validada por la Secretaría de Finanzas y Planeación. La metodología fundamentalmente está orientada a elaborar anualmente lo que es el presupuesto que cada institución aplica, en este caso el Colegio de Bachilleres fundamenta ese presupuesto conforme al techo presupuestal que le autorice el gobierno cada año. Y en términos de actividades, de acuerdo a los propósitos, objetivos generales de la institución, y a un documento que se llama Programa Institucional de Desarrollo, el famoso PIDE, que es un programa que se hace cada sexenio y que va vinculado o alineado con el Programa Sectorial de Educación y con el Programa Veracruzano de Desarrollo. En base a esto, hay una expresión general que cada año se vacía y que se va elaborando conforme a esas actividades. Se buscan las actividades o metas a corto...a corto plazo para poder alcanzar los objetivos generales, y estas metas se calculan y se expresan en términos monetarios de acuerdo a una propuesta de capítulos y partidas que se establece en el gobierno del estado y que nos da la orientación para poder...eh...canalizar el recurso a través de afectaciones regulares.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:3 [Nosotros tenemos un presupuest..] (12:12) (Super)

Codes: [2.PLANEACION ESTRATEGICA] [3.PLANEACION FINANCIERA] [4.CONTROL DE GESTION]

Nosotros tenemos un presupuesto bipartita, que en términos oficiales se convierte en un presupuesto federalizado, porque recibimos recursos de la federación peso a peso con los recursos que nos proporciona el estado y esto obedece a políticas establecidas tanto con la federación como con el estado. Significamos para la federación un subsidio ¿sí? De manera general para Hacienda Federal significamos un subsidio que es el capítulo 4000, y para el estado también el mismo capítulo se tiene que reflejar. Como medidas de control, la organización hacia adentro establece una distribución de este presupuesto en los capítulos que se conforman el gasto corriente, que son el capítulo 2000 y el capítulo 3000. Esos capítulos a su vez tienen partidas presupuestales que nos ayudan a hacer posibles, en términos de dinero, la realización de las actividades. ¿Cómo se asigna esto? Como nosotros somos un proyecto presupuestal tanto para la federación como para el estado, tenemos nosotros también que generar una clave presupuestal para cada uno de las áreas que están reconocidas en la estructura orgánica del Colegio. Es decir, puede haber áreas funcionales que tengan alguna actividad específica o proyectos específicos pero si no está reconocida en la estructura orgánica, pues no se le puede asignar presupuesto, de tal manera que esta denominación presupuestal le da un poco la denominación práctica de centro de responsabilidad, de tal manera que todas las afectaciones de ese carácter presupuestal siempre traen un número de centro de responsabilidad, y al mismo tiempo, en el presupuesto en el que se va a aplicar. Esto es, de manera regular las instituciones tienen un presupuesto regular que parte del techo presupuestal autorizado en la Gaceta Oficial, que como ya les dije, viene de dos presupuestos, el presupuesto federal y el presupuesto estatal. Sin embargo, la institución tiene presupuestos alternos, como es la generación de recursos propios que básicamente se conforma por los aranceles de inscripciones de los alumnos y también por otros presupuestos que pueden ser identificados como presupuestos de ejercicios anteriores cuando no se gasta todo el presupuesto de un año fiscal, se convierte en una bolsa de ejercicios anteriores o de ampliaciones. Cada presupuesto tiene una identificación específica, de tal manera que, nosotros sabemos muy bien cuál es la bolsa que tiene que ver con el presupuesto regular autorizado para el año, cuál es la bolsa que tiene que ver con presupuestos anteriores o ejercicios anteriores y cuál es la bolsa de recursos propios. Estos presupuestos se administran y se controlan de manera independiente. No se utilizan mas que para el fin que son...que están etiquetados o que han sido autorizados por la junta directiva y no se mezclan las administraciones de los recursos. Son absolutamente individuales. También, como se va gastando se va reflejando en cada centro de responsabilidad. Cada centro de responsabilidad tiene su presupuesto asignado del presupuesto regular, su presupuesto asignado de ejercicios anteriores y su presupuesto asignado de recursos propios. Cuando ellos hacen sus afectaciones, en la afectación presupuestal viene señalado de qué bolsa uno lo tiene que tomar, y uno revisa en los sistemas si tiene disponibilidad o no. De tal forma que con esos controles, pues se evita que pueda darse una mala administración de los recursos.

Code: 3.PLANEACION FINANCIERA {11-0}

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:1 [función con relación al cargo ..] (7:8) (Super)

Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

función con relación al cargo que desempeña?

La función fundamental es participar en la planeación y programación de las actividades del Colegio, de manera global; y con esto las definiciones del presupuesto conforme a las políticas y lineamientos establecidos de manera oficial.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:2 [Hay una metodología que se llama.] (10:10) (Super)

Codes: [2.PLANEACION ESTRATEGICA] [3.PLANEACION FINANCIERA]

Hay una metodología que se llama metodología para la elaboración del POA, que es emitido oficialmente por la Contraloría General del Estado y es validada por la Secretaría de Finanzas y Planeación. La metodología fundamentalmente está orientada a elaborar anualmente lo que es el presupuesto que cada institución aplica, en este caso el Colegio de Bachilleres fundamenta ese presupuesto conforme al techo presupuestal que le autorice el gobierno cada año. Y en términos de actividades, de acuerdo a los propósitos, objetivos generales de la institución, y a un documento que se llama Programa Institucional de Desarrollo, el famoso PIDE, que es un programa que se hace cada sexenio y que va vinculado o alineado con el Programa Sectorial de Educación y con el Programa Veracruzano de Desarrollo. En base a esto, hay una expresión general que cada año se vacía y que se va elaborando conforme a esas actividades. Se buscan las actividades o metas a corto...a corto plazo para poder alcanzar los objetivos generales, y estas metas se calculan y se expresan en términos monetarios de acuerdo a una propuesta de capítulos y partidas que se establece en el gobierno del estado y que nos da la orientación para poder...eh...canalizar el recurso a través de afectaciones regulares.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:3 [Nosotros tenemos un presupuest..] (12:12) (Super)

Codes: [2.PLANEACION ESTRATEGICA] [3.PLANEACION FINANCIERA] [4.CONTROL DE GESTION]

Nosotros tenemos un presupuesto bipartita, que en términos oficiales se convierte en un presupuesto federalizado, porque recibimos recursos de la federación peso a peso con los recursos que nos proporciona el estado y esto obedece a políticas establecidas tanto con la federación como con el estado. Significamos para la federación un subsidio ¿sí? De manera general para Hacienda Federal significamos un subsidio que es el capítulo 4000, y para el estado también el mismo capítulo se tiene que reflejar. Como medidas de control, la organización hacia adentro establece una distribución de este presupuesto en los capítulos que se conforman el gasto corriente, que son el capítulo 2000 y el capítulo 3000. Esos capítulos a su vez tienen partidas presupuestales que nos ayudan a hacer posibles, en términos de dinero, la realización de las actividades. ¿Cómo se asigna esto? Como nosotros somos un proyecto presupuestal tanto para la federación como para el estado, tenemos nosotros también que generar una clave presupuestal para cada una de las áreas que estén reconocidas en la estructura orgánica del Colegio. Es decir, puede haber áreas funcionales que tengan alguna actividad específica o proyectos específicos pero si no está reconocida en la estructura orgánica, pues no se le puede asignar presupuesto, de tal manera que esta denominación presupuestal le da un poco la denominación práctica de centro de responsabilidad, de tal manera que todas las afectaciones de ese carácter presupuestal siempre traen un número de centro de responsabilidad, y al mismo tiempo, en el presupuesto en el que se va a aplicar. Esto es, de manera regular las instituciones tienen un presupuesto regular que parte del techo presupuestal autorizado en la Gaceta Oficial, que como ya les dije, viene de dos presupuestos, el presupuesto federal y el presupuesto estatal. Sin embargo, la institución tiene presupuestos alternos, como es la generación de recursos propios que básicamente se conforma por los aranceles de inscripciones de los alumnos y también por otros presupuestos que pueden ser identificados como presupuestos de ejercicios anteriores cuando no se gasta todo el presupuesto de un año fiscal, se convierte en una bolsa de ejercicios anteriores o de ampliaciones. Cada presupuesto tiene una identificación específica, de tal manera que, nosotros sabemos muy bien cuál es la bolsa que tiene que ver con el presupuesto regular autorizado para el año, cuál es la bolsa que tiene que ver con presupuestos anteriores o ejercicios anteriores y cuál es la bolsa de recursos propios. Estos presupuestos se administran y se controlan de manera independiente. No se utilizan mas que para el fin que son...que están etiquetados o que han sido autorizados por la junta directiva y no se mezclan las administraciones de los recursos. Son absolutamente individuales. También, como se va gastando se va reflejando en cada centro de responsabilidad. Cada centro de responsabilidad tiene su presupuesto asignado del presupuesto regular, su

presupuesto asignado de ejercicios anteriores y su presupuesto asignado de recursos propios. Cuando ellos hacen sus afectaciones, en la afectación presupuestal viene señalado de qué bolsa uno lo tiene que tomar, y uno revisa en los sistemas si tiene disponibilidad o no. De tal forma que con esos controles, pues se evita que pueda darse una mala administración de los recursos.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:4 [como somos una institución fed..] (14:14) (Super)

Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

como somos una institución federalizada, el presupuesto que manda la federación en general, para gastos de operación, obedecen a la realización de los programas que para..obviamente, para el fin de la institución que es la educación...dependen...de tal suerte que hay programas muy específicos, como el Programa de Estímulos. Es un programa que se tiene que aplicar conforme a unas reglas de operación que emite la Federación. Es un programa que viene etiquetado en términos de presupuesto y que no se puede utilizar para nada mas que sea el fin de el propio programa de estímulos. El programa de estímulos a su vez tiene obviamente en estas reglas de operación, una serie de mecanismos metodológicos que le permiten al área académica poder asignar el estímulo correspondiente a cada uno de los docentes que concursan en este programa. Hay lineamientos y factores de ponderación específicos que el área académica les podrá ampliar, sobre los cuales se logra una puntuación por docente, y esta puntuación se ve reflejada en términos de presupuesto. Una vez que se termina toda la evaluación de cada uno de los docentes y que se estima el...cantidad de recursos, es que puede entonces, el presupuesto destinado para el programa ehh... pedir su autorización para el sobrante a utilizarse en otros elementos de estímulos que puedan ser similares ¿no? En este caso para el Colegio, se complementa con el estímulo administrativo, el bono de carácter administrativo. Pero una vez que se resuelve toda la parte técnica y la ponderación presupuestal.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:7 [Cada año, nosotros a través de..] (16:16) (Super)

Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

Cada año, nosotros a través del área de presupuesto hacemos un proyecto...un proyecto anual en el que requerimos pues, este...que el estado particularmente nos genere el presupuesto de acuerdo a lo que se establecen los programas regulares. Programa de Estímulos es un programa regular. Nosotros tenemos que hacer una proyección o una estimación de lo que significa el programa de estímulos; y mandamos un proyecto con esa estimación. Es un proyecto que mandamos tanto a México como a oficinas de aquí del estado; y ya ellos nos remiten. En el caso de la federación, o un programa federalizado como es este, no tenemos problemas. Es un presupuesto muy regular y cada año nos lo van ampliando en función de las horas de docentes que ellos van aumentando. Si es un programa que siempre tiene un presupuesto etiquetado difícilmente nosotros podemos decidir. Decidimos una vez que éstos se convierten en economías y que forman parte de ese tercer presupuesto que yo les llamaba sobreeconomías o ejercicios anteriores ¿no? No los podemos tocar, las reglas de operación son muy claras, hasta que se termina la evaluación y obviamente, si no alcanzan tanto puntaje los docentes, pues hay menos presupuesto que se aplica, entonces, ya depende mucho de las metodologías técnico-académicas que se realicen para que esos puntajes puedan crecer.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:10 [Si hay un...eh...el nivel de respo..] (18:18) (Super)

Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

Si hay un...eh...el nivel de responsabilidad...el presupuesto global evidentemente...eh...lo tendríamos en primera parte la dirección de planeación, a través de presupuesto. Nosotros no podemos tomar un

presupuesto que esté etiquetado para un fijo, como es el programa de estímulos si no tenemos una autorización previa de la federación, y obviamente el consenso de la junta directiva. Esa parte pues se cuida mucho. Una vez que se terminan de ponderar todo el impacto presupuestal del programa, nosotros sometemos a la autorización de la junta directiva, que es nuestro órgano de gobierno, la posibilidad de utilizarse en otros estímulos de manera similar, como les comenté, en el caso del programa de... del bono administrativo y el bono para el personal de oficinas centrales.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:12 [la responsabilidad mayor, desde..] (18:18) (Super)

Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA] [4.CONTROL DE GESTION]

la responsabilidad mayor, desde mi punto de vista, está en la dirección académica, en cómo se realiza esta evaluación.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:16 [¿Presupuestalmente la RIEMS ti..] (20:21) (Super)

Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

¿Presupuestalmente la RIEMS tiene un recurso adicional o se están queriendo modernizar todos estos programas con los mismos recursos y presupuestos?

No, la RIEMS no tiene ningún programa presupuestal adicional.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:18 [Nunca ha habido, digamos...un re..] (21:21) (Super)

Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

Nunca ha habido, digamos...un recurso adicional porque se plantea que tiene que ser una reestructuración, una reingeniería del presupuesto para poder, desde luego en este caso, desarrollar la RIEMS. Es parte de los ejercicios que tienen que hacer las instituciones educativas. De alguna manera, siempre ha habido en este gran proyecto federal que nos mandan recursos etiquetados, como son para el Programa de Estímulos, pero también recursos que son etiquetados para capacitación y etiquetados para operación, en qué sentido, en el servicio educativo.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:20 [Si ahora nos dicen que tenemos..] (21:21) (Super)

Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

Si ahora nos dicen que tenemos que trabajar con la RIEMS, nosotros tendríamos que haber adecuado todo el programa académico a la RIEMS y por lo tanto, decidir si las capacitaciones que estábamos haciendo eran las adecuadas o no, y orientarlas de acuerdo a los nuevos lineamientos de trabajo. No requieren programas, en ningún momento ni en ningún sentido presupuesto adicional.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:22 [La única política de control p..] (23:23) (Super)

Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

La única política de control presupuestal como tal, es este...el hecho de que no se utilice para nada que no haya sido el fin, salvo una autorización expresa del ejecutivo federal o de la junta directiva que es el órgano de gobierno

Code: 4.CONTROL DE GESTION {12-0}

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:3 [Nosotros tenemos un presupuest..] (12:12) (Super)

Codes: [2.PLANEACION ESTRATEGICA] [3.PLANEACION FINANCIERA] [4.CONTROL DE GESTION]

Nosotros tenemos un presupuesto bipartita, que en términos oficiales se convierte en un presupuesto federalizado, porque recibimos recursos de la federación peso a peso con los recursos que nos proporciona el estado y esto obedece a políticas establecidas tanto con la federación como con el estado. Significamos para la federación un subsidio ¿si? De manera general para Hacienda Federal significamos un subsidio que es el capítulo 4000, y para el estado también el mismo capítulo se tiene que reflejar. Como medidas de control, la organización hacia adentro establece una distribución de este presupuesto en los capítulos que se conforman el gasto corriente, que son el capítulo 2000 y el capítulo 3000. Esos capítulos a su vez tienen partidas presupuestales que nos ayudan a hacer posibles, en términos de dinero, la realización de las actividades. ¿Cómo se asigna esto? Como nosotros somos un proyecto presupuestal tanto para la federación como para el estado, tenemos nosotros también que generar una clave presupuestal para cada una de las áreas que están reconocidas en la estructura orgánica del Colegio. Es decir, puede haber áreas funcionales que tengan alguna actividad específica o proyectos específicos pero si no está reconocida en la estructura orgánica, pues no se le puede asignar presupuesto, de tal manera que esta denominación presupuestal le da un poco la denominación práctica de centro de responsabilidad, de tal manera que todas las afectaciones de ese carácter presupuestal siempre traen un número de centro de responsabilidad, y al mismo tiempo, en el presupuesto en el que se va a aplicar. Esto es, de manera regular las instituciones tienen un presupuesto regular que parte del techo presupuestal autorizado en la Gaceta Oficial, que como ya les dije, viene de dos presupuestos, el presupuesto federal y el presupuesto estatal. Sin embargo, la institución tiene presupuestos alternos, como es la generación de recursos propios que básicamente se conforma por los aranceles de inscripciones de los alumnos y también por otros presupuestos que pueden ser identificados como presupuestos de ejercicios anteriores cuando no se gasta todo el presupuesto de un año fiscal, se convierte en una bolsa de ejercicios anteriores o de ampliaciones. Cada presupuesto tiene una identificación específica, de tal manera que, nosotros sabemos muy bien cuál es la bolsa que tiene que ver con el presupuesto regular autorizado para el año, cuál es la bolsa que tiene que ver con presupuestos anteriores o ejercicios anteriores y cuál es la bolsa de recursos propios. Estos presupuestos se administran y se controlan de manera independiente. No se utilizan mas que para el fin que son...que están etiquetados o que han sido autorizados por la junta directiva y no se mezclan las administraciones de los recursos. Son absolutamente individuales. También, como se va gastando se va reflejando en cada centro de responsabilidad. Cada centro de responsabilidad tiene su presupuesto asignado del presupuesto regular, su presupuesto asignado de ejercicios anteriores y su presupuesto asignado de recursos propios. Cuando ellos hacen sus afectaciones, en la afectación presupuestal viene señalado de qué bolsa uno lo tiene que tomar, y

uno revisa en los sistemas si tiene disponibilidad o no. De tal forma que con esos controles, pues se evita que pueda darse una mala administración de los recursos.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:5 [el Programa de Estímulos. Es u..] (14:14) (Super)

Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

el Programa de Estímulos. Es un programa que se tiene que aplicar conforme a unas reglas de operación que emite la Federación. Es un programa que viene etiquetado en términos de presupuesto y que no se puede utilizar para nada mas que sea el fin de el propio programa de estímulos. El programa de estímulos a su vez tiene obviamente en estas reglas de operación, una serie de mecanismos metodológicos que le permiten al área académica poder asignar el estímulo correspondiente a cada uno de los docentes que concursan en este programa. Hay lineamientos y factores de ponderación específicos que el área académica les podrá ampliar, sobre los cuales se logra una puntuación por docente, y esta puntuación se ve reflejada en términos de presupuesto. Una vez que se termina toda la evaluación de cada uno de los docentes y que se estima el...cantidad de recursos, es que puede entonces, el presupuesto destinado para el programa ehh... pedir su autorización para el sobrante a utilizarse en otros elementos de estímulos que puedan ser similares ¿no? En este caso para el Colegio, se complementa con el estímulo administrativo, el bono de carácter administrativo. Pero una vez que se resuelve toda la parte técnica y la ponderación presupuestal.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:8 [Es un presupuesto muy regular ..] (16:16) (Super)

Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

Es un presupuesto muy regular y cada año nos lo van ampliando en función de las horas de docentes que ellos van aumentando. Si es un programa que siempre tiene un presupuesto etiquetado difícilmente nosotros podemos decidir. Decidimos una vez que éstos se convierten en economías y que forman parte de ese tercer presupuesto que yo les llamaba sobreeconomías o ejercicios anteriores ¿no? No los podemos tocar, las reglas de operación son muy claras, hasta que se termina la evaluación

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:9 [Si hay un...eh...el nivel de respo..] (18:18) (Super)

Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

Si hay un...eh...el nivel de responsabilidad...el presupuesto global evidentemente...eh...lo tendríamos en primera parte la dirección de planeación, a través de presupuesto. Nosotros no podemos tomar un presupuesto que esté etiquetado para un fijo, como es el programa de estímulos si no tenemos una autorización previa de la federación, y obviamente el consenso de la junta directiva. Esa parte pues se cuida mucho.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:11 [la principal responsabilidad r..] (18:18) (Super)

Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

la principal responsabilidad recae en la responsabilidad técnica, es decir, si yo...eh...la parte técnica, la parte académica tiene que tener mucho cuidado de hacer las ponderaciones adecuadas y también de cuidar que las calificaciones en la evaluación den resultado efectivamente al desempeño del docente. En este sentido, ya se platicará con el área académica, pero la responsabilidad radica principalmente en el diseño metodológico de cómo se evalúa. Las evaluaciones tienen que ser muy objetivas y no tan subjetivas.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:12 [la responsabilidad mayor, desd..] (18:18) (Super)

Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA] [4.CONTROL DE GESTION]

la responsabilidad mayor, desde mi punto de vista, está en la dirección académica, en cómo se realiza esta evaluación.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:13 [Si bien es cierto es un recurs..] (18:18) (Super)

Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

Si bien es cierto es un recurso que está destinado para poder estimularlos, y en teoría deberían de orientarse ahí.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:14 [Tambi»n habrÍA que ver que las..] (18:18) (Super)

Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

También habrÍA que ver que las personas que hagan esta metodología de evaluación, ya in situ, independientemente que vienen lineamientos muy claros de la federación, pues tienen que ser bastante objetivos y muy preparados metodológicamente para medir si el desempeño de los docentes está acorde, en este caso, a la RIEMS, que es nuestra actual política pedagógica.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:21 [La única política de control...] (23:23) (Super)

Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

La única política de control presupuestal como tal, es este...el hecho de que no se utilice para nada que no haya sido el fin, salvo una autorización expresa del ejecutivo federal o de la junta directiva que es el órgano de gobierno. Y en el caso de la parte técnica, eh...lo tiene que valorar en la junta directiva, los resultados...eh...los resultados de valoración que se hicieron, o como...las modificaciones que se hagan en términos de la ponderación...eh...que proponga el área académica. Entonces, son los controles que tenemos internos. Propiamente, hay una contraloría interna, que por ley tiene el Colegio, y que revisa de manera minuciosa las partes técnicas que se aplican en el área académica. Esos son los controles que tenemos.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:23 [evaluación del desempeño, dent..] (24:25) (Super)

Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

evaluación del desempeño, dentro del Colegio de Bachilleres? ¿Existe alguna área específica para poder nosotros tener conocimiento de que ese sistema de evaluación exista, o cómo lo manejan?

Si hay un área específica, por ubicarla de alguna manera, y esa es el área, bueno...el departamento de evaluación institucional que depende de la Dirección de Evaluación, Programación y Presupuesto. Eh...es en definitiva una nueva cultura de evaluación ¿no? que el Colegio no tenía establecido pero que sí venía siendo una necesidad...eh...ya impostergable en términos de la vida académica, pública o privada.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:25 [En esta política educativa nos..] (25:25) (Super)

Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

En esta política educativa nosotros tenemos la obligación de preparar docentes adecuados para...este caso, para el desarrollo de competencias de los alumnos, y tenemos la obligación de generar administrativos conscientes y enterados, informados, y que no solamente se restrinjan al papel que les toca hacer. Tener una sensibilidad mas amplia de todo el contexto de lo que significa una política y de los efectos que se tienen en la sociedad. En ese sentido, la evaluación del desempeño no.. tendría que ser una evaluación del desempeño docente, para eso está el programa ¿no? de estímulo docente. Es una evaluación que tiene que ver para todos los servidores públicos que hacen posible que esa política educativa sea realidad, se concrete y alcance los objetivos establecidos, que en este caso es que los chavos este...que egresen del Colegio de Bachilleres tengan un verdadero desarrollo de competencias. Entonces, para que esto sea realidad, es importante evaluar el desempeño de todos y cada uno de los que trabajan en el sistema y que hacen posible la política. Desde la gente que envía correspondencia hacia los planteles y las coordinaciones, hasta el director general; desde el que hace la limpieza hasta el director general. ¿En qué elementos? En los elementos que le corresponden y de acuerdo a su trabajo que hacen; vinculándose éstos, que tengan mucha claridad desde luego , que tienen que hacer lo que ellos hacen, lo que ellos sirve para...para qué sirve mas. Este es el nuevo enfoque de trabajo de la institución que es el enfoque en procesos y que hace a través de esta evaluación que tengan un conocimiento mas claro, mas general de la institución; y que, de alguna manera se vea, que tienen las competencias. La gente no se...no lo tiene tal vez tan claro, pero...dentro de las organizaciones del desempeño hay como una vertiente de evaluación de competencias, si no las llegan a tener, esas mismas evaluaciones nos permiten tener elementos para saber qué es lo que se tiene qué hacer y dónde se tienen que dar las capacitaciones del personal institucional, que esa es otra vertiente que es independiente...o no se tendría que identificar como la capacitación docente ¿no? es independiente y es para favorecer que el docente verdaderamente pueda desarrollar su trabajo. Entonces, la evaluación institucional, la evaluación del desempeño, mide propiamente el desempeño de la institución en cada uno de los individuos, según el rol que les corresponde en esta visión integral que deben de tener, y con la conciencia absoluta que una evaluación me tiene que dar una retroalimentación, y esta retroalimentación me tiene que permitir generar mejores estrategias de planeación, mejores capacitaciones, mejores estímulos y mejor ambiente laboral. Entonces, va en ese sentido.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:26 [aparte del Programa de estímulo..] (27:27) (Super)

Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

aparte del Programa de estímulos al docente, que ya lo hemos platicado y que está reglamentado por México, los otros estímulos que se aplican en la institución es el bono de productividad o de fin de año, y

el bono administrativo, que se da en planteles. El bono administrativo que se da en planteles tiene un presupuesto especial, autorizado que se dio a nivel federal, y este...un reconocimiento federal. Y el otro bono, de oficinas centrales, es un bono que se da y que se trata de orientar actualmente hacia el desempeño que ha tenido el trabajador al interior de cada oficina ¿Quiénes los evalúan? Los evalúan pues sus jefes inmediatos bajo una metodología que trata de tomar en consideración todas las habilidades, atributos y competencias que deben de tener para cumplir su trabajo. Es una metodología generalizada, pero...se tiene...se debe de pensar en la objetividad del jefe para hacer la evaluación. Esto obviamente pues va en función del desempeño que haya tenido el trabajador administrativo, técnico o de apoyo durante un año de trabajo, y es la única forma digamos de dar un estímulo al desempeño como tal ¿no? y de bono administrativo y el de los docentes. Son los tres estímulos que tenemos.

Code: 5.RENDICION DE CUENTAS {1-0}

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA PLANEACIONPROGRYPTTO.doc - 1:6 [Una vez que se termina toda la..] (14:14) (Super)

Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

Una vez que se termina toda la evaluación de cada uno de los docentes y que se estima el...cantidad de recursos, es que puede entonces, el presupuesto destinado para el programa ehh... pedir su autorización para el sobrante a utilizarse en otros elementos de estímulos que puedan ser similares ¿no? En este caso para el Colegio, se complementa con el estímulo administrativo, el bono de carácter administrativo.

Apéndice M

Codificación con Atlas-Ti

Entrevista al Profesor

Miembro de la Comisión de análisis y evaluación del PROESPED, a nivel plantel.

(Plantel 35-Xalapa)

HU: ENTREVISTA_PROFR

File: [C:\Documents and Settings\chava\Escritorio\ENTREV_OBS_PARA ATLAS
TI\UH...\ENTREVISTA_PROFR.hpr5]

Edited by: Super

Date/Time: 26/09/10 12:45:46 a.m.

Codes-quotations list

Code-Filter: All

Code: 1.INNOVACION {2-0}

P 1: ENTREVISTA A PROFR.doc - 1:13 [es un programa destinado, como..] (27:27) (Super)

Codes: [1.INNOVACION] [4.CONTROL DE GESTION]

es un programa destinado, como su nombre lo dice, para estimular, para motivar al docente a la mejora diaria de su desempeño, dentro de...ya sea, dentro del aula y fuera del aula porque generalmente el trabajo que se evalúa dentro del programa, dentro de los criterios, tiene que ver con el trabajo que el docente hace fuera del aula...ese plus que el maestro da. Y bueno...eso incide, por supuesto, en el...bueno...en el interés del docente por mejorar sus trabajo diario, y por otro lado, para elevar la calidad educativa del plantel y por supuesto, que se proyecta hacia los alumnos, hacia la imagen que el plantel tiene en la comunidad, y por supuesto, dentro de los 57 planteles del COBAEV.

P 1: ENTREVISTA A PROFR.doc - 1:15 [es un programa que...que sí inci..] (31:31) (Super)

Codes: [1.INNOVACION] [4.CONTROL DE GESTION]

es un programa que...que sí incide en el interés del docente en mejorar su trabajo diario, que nosotros como docentes vemos recompensados los esfuerzos diarios a través de ese estímulo y que nos insta a trabajar mas cada día.

Code: 2.PLANEACION ESTRATEGICA {1-0}

P 1: ENTREVISTA A PROFR.doc - 1:3 [en relación al presupuesto que..] (11:11) (Super)

Codes: [2.PLANEACION ESTRATEGICA] [5.RENDICION DE CUENTAS]

en relación al presupuesto que se utiliza para el programa de estímulos, nosotros como docentes sabemos que es un presupuesto que el estado...mhh...que viene en un 50% del gobierno del estado, es decir, a través del COBAEV, y un 50% a través de la federación.

Code: 3.PLANEACION FINANCIERA {7-0}

P 1: ENTREVISTA A PROFR.doc - 1:2 [¿Podría explicarme cuál es la ..] (10:11) (Super)

Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

¿Podría explicarme cuál es la metodología y el proceso para elaborar el presupuesto del Colegio de Bachilleres?

Bueno...de manera general...No podría hablar del presupuesto del COBAEV porque eso corresponde a una área específica que es planeación y presupuesto ¿no? Sin embargo, en relación al presupuesto que se utiliza para el programa de estímulos, nosotros como docentes sabemos que es un presupuesto que el estado...mhh...que viene en un 50% del gobierno del estado, es decir, a través del COBAEV, y un 50% a través de la federación. Se sabe que el monto erogado para el Programa de Estímulos, por cada peso que da el gobierno del estado, la federación da otro peso...Hay un convenio de colaboración para eso. Hay un convenio de colaboración

P 1: ENTREVISTA A PROF.R.doc - 1:4 [de qué manera se organiza la i..] (13:14) (Super)
Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

de qué manera se organiza la institución para implementar el presupuesto, a través de áreas, unidades estratégicas, centros de responsabilidad?

Pues hay un área específica que es el área de planeación, programación y presupuesto, que es el área que se da a conocer este presupuesto cada año. Generalmente, lo que nosotros sabemos es que ese presupuesto que se otorga para el programa de estímulos, es el 25%...bueno...hasta lo que nosotros como docentes sabemos ¿no? Es un 25%, parece ser, del total de las horas que el Colegio tiene, por ejemplo. Es decir, de lo que paga quincenalmente digamos, o mensualmente, es un 25% de lo que...se da para el Programa de Estímulos.

P 1: ENTREVISTA A PROF.R.doc - 1:6 [¿Cuáles son las políticas para ..] (15:16) (Super)
Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

¿Cuáles son las políticas para asignar el presupuesto en general, en el Colegio?

¿Cuáles son las principales políticas presupuestales? Bueno, las políticas...de manera específica no sabemos. Solamente sabemos que se ajusta a lo que otorga la federación ¿no? ...nadamás.

P 1: ENTREVISTA A PROF.R.doc - 1:8 [políticas para asignar presupu..] (18:19) (Super)
Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

políticas para asignar presupuesto?

En el...eh...le comentaba, que en lo que nosotros tenemos conocimiento es que, se da un 50% por parte de la federación y un 50% por parte del Colegio, del gobierno, a través del Colegio. Pero, parece ser que es un 25% del total que paga Colegio, de ese 25% es lo que se eroga para el pago del Programa de Estímulos.

P 1: ENTREVISTA A PROF.R.doc - 1:9 [los niveles de responsabilidad..] (21:21) (Super)
Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA] [4.CONTROL DE GESTION] [5.RENDICION DE CUENTAS]

los niveles de responsabilidad...bueno, dependen en la verificación que los expedientes cumplan los requisitos que dicta la convocatoria y, por otro lado, en autorización del presupuesto, pues tendría que ser...bueno...ahí es algo como que mas específico de planeación. Nosotros no tenemos conocimiento de eso.

P 1: ENTREVISTA A PROF.R.doc - 1:11 [para el otorgamiento del estím..] (23:23) (Super)
Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

para el otorgamiento del estímulo, que tendría que ver con el reglamento, con el reglamento del programa de estímulos y la misma convocatoria, que es la que detalla los criterios de a quién y cómo se le va a otorgar ese estímulo.

P 1: ENTREVISTA A PROF.R.doc - 1:14 [¿Cómo se definen las compensaci..] (28:29) (Super)
Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA] [4.CONTROL DE GESTION]

¿Cómo se definen las compensaciones e incentivos aquí en el Colegio de Bachilleres?

Bueno, se definen de acuerdo al puntaje obtenido, hay niveles que el maestro tiene que ir alcanzando...eh...por ejemplo, el primer nivel es de 300 puntos. Si el maestro obtiene mas, bueno, 301 puntos, tendrá derecho a un primer nivel. Si cruza el segundo tendrá el segundo nivel y así sucesivamente. Y el pago correspondiente a esos niveles depende del número de horas, de la carga horaria que tiene el maestro y de la categoría que tenga. Entonces, ahí...este...se paga de acuerdo a la categoría y al número de horas.

Code: 4.CONTROL DE GESTION {8-0}

P 1: ENTREVISTA A PROF.R.doc - 1:1 [Comisión de Evaluación y Análi..] (8:9) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

Comisión de Evaluación y Análisis del Programa de Estímulos?
Verificar que cada uno de los expedientes de los maestros candidatos a recibir el estímulo al desempeño docente, cumpla (sic) con los requisitos de la convocatoria.

P 1: ENTREVISTA A PROF.R.doc - 1:9 [los niveles de responsabilidad..] (21:21) (Super)
Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA] [4.CONTROL DE GESTION] [5.RENDICION DE CUENTAS]

los niveles de responsabilidad...bueno, dependen en la verificación que los expedientes cumplan los requisitos que dicta la convocatoria y, por otro lado, en autorización del presupuesto, pues tendría que ser...bueno...ahí es algo como que mas específico de planeación. Nosotros no tenemos conocimiento de eso.

P 1: ENTREVISTA A PROF.R.doc - 1:10 [¿Y en cuanto a las políticas d..] (22:23) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

¿Y en cuanto a las políticas de control, que puede usted...qué estrategias, que políticas de control del presupuesto, tiene usted algún conocimiento, usted como profesor?
No. Solamente este...podría decirle las políticas de control para el otorgamiento del estímulo, que tendría que ver con el reglamento, con el reglamento del programa de estímulos y la misma convocatoria, que es la que detalla los criterios de a quién y cómo se le va a otorgar ese estímulo.

P 1: ENTREVISTA A PROF.R.doc - 1:12 [sistema de evaluación del dese..] (24:25) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

sistema de evaluación del desempeño, en el Colegio de Bachilleres?
Bueno, se define primero, antes que nada, de acuerdo con la normatividad de la federación. Esos lineamientos genéricos que ya habíamos comentado, que la federación establece y el COBAEV los aterriza y elabora sus propios criterios. Dentro de esos criterios que el COBAEV toma en cuenta, pues el grado de estudios del maestro, la antigüedad y el apoyo académico. El apoyo académico se refiere al...a la interacción que el maestro tiene con el alumno en aras de mejorar el proceso educativo, ya sea cursos remediales, cursos para alumnos de bajo rendimiento, cursos para alumnos de alto rendimiento, apoyo a grupos de estudio, apoyo al deporte, promoción de eventos culturales, apoyo en concursos, etc.

P 1: ENTREVISTA A PROF.R.doc - 1:13 [es un programa destinado, como..] (27:27) (Super)
Codes: [1.INNOVACION] [4.CONTROL DE GESTION]

es un programa destinado, como su nombre lo dice, para estimular, para motivar al docente a la mejora diaria de su desempeño, dentro de...ya sea, dentro del aula y fuera del aula porque generalmente el trabajo que se evalúa dentro del programa, dentro de los criterios, tiene que ver con el trabajo que el docente hace fuera del aula...ese plus que el maestro da. Y bueno...eso incide, por supuesto, en el...bueno...en el interés del docente por mejorar sus trabajo diario, y por otro lado, para elevar la calidad educativa del plantel y por supuesto, que se proyecta hacia los alumnos, hacia la imagen que el plantel tiene en la comunidad, y por supuesto, dentro de los 57 planteles del COBAEV.

P 1: ENTREVISTA A PROF.R.doc - 1:14 [¿Cómo se definen las compensaci..] (28:29) (Super)
Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA] [4.CONTROL DE GESTION]

¿Cómo se definen las compensaciones e incentivos aquí en el Colegio de Bachilleres?
Bueno, se definen de acuerdo al puntaje obtenido, hay niveles que el maestro tiene que ir alcanzando...eh...por ejemplo, el primer nivel es de 300 puntos. Si el maestro obtiene mas, bueno, 301 puntos, tendrá derecho a un primer nivel. Si cruza el segundo tendrá el segundo nivel y así sucesivamente.

Y el pago correspondiente a esos niveles depende del número de horas, de la carga horaria que tiene el maestro y de la categoría que tenga. Entonces, ahí...este...se paga de acuerdo a la categoría y al número de horas.

P 1: ENTREVISTA A PROF.R.doc - 1:15 [es un programa que...que sí inci..] (31:31) (Super)
Codes: [1.INNOVACION] [4.CONTROL DE GESTION]

es un programa que...que sí incide en el interés del docente en mejorar su trabajo diario, que nosotros como docentes vemos recompensados los esfuerzos diarios a través de ese estímulo y que nos insta a trabajar mas cada día.

P 1: ENTREVISTA A PROF.R.doc - 1:16 [¿En cuánto oscila el monto que..] (32:33) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

¿En cuánto oscila el monto que puede recibir un docente, lo menos y lo mas que puede alcanzar un docente?

Como le dije anteriormente, eso se determina por la carga horaria y por la categoría que tiene un docente. Entonces, aunque dos docentes estén en el primer nivel, pero...eso no implica que vayan a obtener el mismo estímulo, depende.

Code: 5.RENDICION DE CUENTAS {4-0}

P 1: ENTREVISTA A PROF.R.doc - 1:3 [en relación al presupuesto que..] (11:11) (Super)
Codes: [2.PLANEACION ESTRATEGICA] [5.RENDICION DE CUENTAS]

en relación al presupuesto que se utiliza para el programa de estímulos, nosotros como docentes sabemos que es un presupuesto que el estado...mhh...que viene en un 50% del gobierno del estado, es decir, a través del COBAEV, y un 50% a través de la federación.

P 1: ENTREVISTA A PROF.R.doc - 1:5 [lo que nosotros sabemos es que..] (14:14) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

lo que nosotros sabemos es que ese presupuesto que se otorga para el programa de estímulos, es el 25%...bueno...hasta lo que nosotros como docentes sabemos ¿no? Es un 25%, parece ser, del total de las horas que el Colegio tiene, por ejemplo. Es decir, de lo que paga quincenalmente digamos, o mensualmente, es un 25% de lo que...se da para el Programa de Estímulos.

P 1: ENTREVISTA A PROF.R.doc - 1:7 [¿Sabe usted cuáles son las pol..] (15:16) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

¿Sabe usted cuáles son las políticas para asignar el presupuesto en general, en el Colegio?
¿Cuáles son las principales políticas presupuestales? Bueno, las políticas...de manera específica no sabemos. Solamente sabemos que se ajusta a lo que otorga la federación ¿no? ...nadamás

P 1: ENTREVISTA A PROF.R.doc - 1:9 [los niveles de responsabilidad..] (21:21) (Super)
Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA] [4.CONTROL DE GESTION] [5.RENDICION DE CUENTAS]

los niveles de responsabilidad...bueno, dependen en la verificación que los expedientes cumplan los requisitos que dicta la convocatoria y, por otro lado, en autorización del presupuesto, pues tendría que ser...bueno...ahí es algo como que mas específico de planeación. Nosotros no tenemos conocimiento de eso.

Apéndice N

Codificación con Atlas-Ti

Entrevista a Auditor Interno del COBAEV

HU: ENTREVISTA_AUDITOR
File: [C:\Documents and Settings\chava\Escritorio\ENTREV_OBS_PARA ATLAS
TI\U...\ENTREVISTA_AUDITOR.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 25/09/10 10:53:50 p.m.

Codes-quotations list
Code-Filter: All

Code: (Some) New Features {1-0}

P 1: The Readme - 1:5 [(Some) New Features] (39:39) (Super)
Codes: [(Some) New Features]

(Some) Features of ATLAS.ti 5

Code: 1.INNOVACION EDUCATIVA {4-0}

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:4 [el Programa de Estímulos sirve..] (16:16) (Super)
Codes: [1.INNOVACION EDUCATIVA]

el Programa de Estímulos sirve para promover la participación activa de los docentes dentro del Organismo. También sirve para promover la preparación académica en ellos y la participación en cuanto al apoyo dentro del plantel donde se desempeña.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:17 [el ciclo anterior pasado ¿Cuán..] (38:39) (Super)
Codes: [1.INNOVACION EDUCATIVA] [3.PLANEACION FINANCIERA] [4.CONTROL DE
GESTION]

el ciclo anterior pasado ¿Cuántos docentes resultaron beneficiados por el PROESPED?
De 300 a 400 docentes. Con un beneficio económico que fluctúa mucho dependiendo del nivel. Puede ir desde el nivel 1 hasta el nivel 5, y puede ir desde un promedio de entre 25 y 30,000 hasta unos 105, 110, 000 pesos.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:29 [en el Programa solo participan..] (41:41) (Super)
Codes: [1.INNOVACION EDUCATIVA]

en el Programa solo participan docentes

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:30 [los alumnos participan en una ..] (41:41) (Super)
Codes: [1.INNOVACION EDUCATIVA]

los alumnos participan en una evaluación con un cuestionario que elaboran previamente, una encuesta de alumnos donde el propio alumno evalúa la participación del docente. Y aparte, en otro aspecto, también se ven beneficiados porque, parte de los aspectos que se califican o que entran para integrar al expediente, son las asesorías que los docentes le otorgan a los alumnos en determinado momento cuando están bajos de promedio en alguna asignatura o la tienen reprobada, para regularizarlos.

Code: 2.PLANEACION ESTRATEGICA {4-0}

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:6 [¿Sabe usted de qué forma se de..] (17:18) (Super)
Codes: [2.PLANEACION ESTRATEGICA]

¿Sabe usted de qué forma se definen las ventajas competitivas del Colegio de Bachilleres?
No. En específico le digo, es otra área la que se encarga de eso.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:7 [¿CÓmo se establecen los nivele..] (20:21) (Super)
Codes: [2.PLANEACION ESTRATEGICA]

¿Cómo se establecen los niveles de compromiso y responsabilidad sobre las iniciativas estratégicas?
Iniciando con la Dirección General, las direcciones de área, perdón.... las subdirecciones, las jefaturas de departamento y posteriormente el personal operativo.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:33 [¿Podría explicarme cuál es la ..] (12:13) (Super)
Codes: [2.PLANEACION ESTRATEGICA]

¿Podría explicarme cuál es la metodología y el proceso para elaborar la planeación estratégica del Colegio de Bachilleres?

No. En ese caso específico no porque hay otras áreas que se encargan de eso, tal como la Dirección de Planeación, Programación y Presupuesto del COBAEV.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:34 [¿Podiera usted decirme si el P..] (15:16) (Super)
Codes: [2.PLANEACION ESTRATEGICA]

¿Podiera usted decirme si el PROESPED tiene alguna injerencia en la planeación estratégica que se realiza en el COBAEV?

Si, de hecho el Programa de Estímulos sirve para promover la participación activa de los docentes dentro del Organismo. También sirve para promover la preparación académica en ellos y la participación en cuanto al apoyo dentro del plantel donde se desempeña.

Code: 3.PLANEACION FINANCIERA {8-0}

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:10 [cuál es la función o el rol qu..] (26:27) (Super)
Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA] [5.RENDICION DE CUENTAS]

cuál es la función o el rol que ustedes tienen como Contraloría Interna del COBAEV, con relación al PROESPED?

Bueno, nuestro objetivo principal es vigilar el cumplimiento de la normatividad que le aplica a este programa, partiendo de la base que, ejercicio con ejercicio se establece un presupuesto en ese rubro determinado, y nuestra función como Órgano interno de control es vigilar que ese presupuesto y esos estímulos que se le otorgan al personal docente cumplan con los requisitos de ley que se establece, principalmente en la convocatoria y en la normatividad que les aplica. Son auditorías preventivas, mas que correctivas.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:15 [expedientes son enviados a ofi..] (32:32) (Super)
Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

expedientes son enviados a oficinas centrales, a la Dirección Académica, en la cual son revisados minuciosamente por personal especializado en el ramo y son evaluados por una Comisión de evaluación, la cual determinará las observaciones pertinentes en la primera etapa del proceso, y posteriormente, determinará de acuerdo a los requisitos establecidos y a la planeación estratégica que ellos hacen, en qué nivel caería cada uno de los docentes participantes y el importe que les correspondería de este concepto de estímulo. Una vez concluido el plazo, la función de nosotros como Órgano interno de control es verificar que los pagos efectuados a cada uno de los participantes se apeguen a la normatividad establecida y a los niveles requeridos, y que los expedientes reúnan todos y cada uno de la documentación y los requisitos indispensables para que hayan podido participar en él. Si hubiese alguna anomalía, observación o aclaración qué hacer, se estipula dentro de la revisión y se informa mediante un documento llamado Informe Ejecutivo, tanto a la Directora General como a la Dirección Académica, y a la misma Comisión.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:16 [nuestra función es vigilar el ..] (10:10) (Super)
Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

nuestra función es vigilar el cumplimiento estricto de la normatividad establecida en todas las actividades y programas que lleva a efecto el COBAEV, con el presupuesto establecido.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:17 [el ciclo anterior pasado øCu-n..] (38:39) (Super)
Codes: [1.INNOVACION EDUCATIVA] [3.PLANEACION FINANCIERA] [4.CONTROL DE GESTION]

el ciclo anterior pasado ¿Cuántos docentes resultaron beneficiados por el PROESPED?
De 300 a 400 docentes. Con un beneficio económico que fluctúa mucho dependiendo del nivel. Puede ir desde el nivel 1 hasta el nivel 5, y puede ir desde un promedio de entre 25 y 30,000 hasta unos 105, 110, 000 pesos.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:24 [Una vez concluido el plazo, la..] (32:32) (Super)
Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

Una vez concluido el plazo, la función de nosotros como Órgano interno de control es verificar que los pagos efectuados a cada uno de los participantes se apeguen a la normatividad establecida y a los niveles requeridos, y que los expedientes re-nan todos y cada uno de la documentación y los requisitos indispensables para que hayan podido participar en él. Si hubiese alguna anomalía, observación o aclaración qué hacer, se estipula

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:25 [Si hubiese alguna anomalía, ob..] (32:32) (Super)
Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

Si hubiese alguna anomalía, observación o aclaración qué hacer, se estipula dentro de la revisión y se informa mediante un documento llamado Informe Ejecutivo, tanto a la Directora General como a la Dirección Académica, y a la misma Comisión. Y si hubiese alguna aclaración al respecto, se les hace, y en caso necesario se corrige la situación. Y de aquellos puntos que no contempla la convocatoria, es función de la Comisión darles una respuesta o solución congruente, desde luego con la participación de la Dirección General.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:26 [si fuese un pago en demasía, s..] (35:35) (Super)
Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

si fuese un pago en demasía, sería que el docente tendría que devolver la cantidad que se le pagó de mas, o en caso contrario, si el docente recibió una cantidad menor de la que le correspondería, el organismo tendría que cubrirle la diferencia.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:32 [Existe una comisión de apelaci..] (43:43) (Super)
Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

Existe una comisión de apelación que le da la respuesta correspondiente y hace la revisión respectiva de esa inconformidad, y si procediera, se hace una revisión de su expediente y pudiera llegar el caso que se hiciera un reajuste del importe y se le pagaría el excedente, en su caso.

Code: 4.CONTROL DE GESTION {8-0}

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:17 [el ciclo anterior pasado øCu-n..] (38:39) (Super)
Codes: [1.INNOVACION EDUCATIVA] [3.PLANEACION FINANCIERA] [4.CONTROL DE GESTION]

el ciclo anterior pasado ¿Cuántos docentes resultaron beneficiados por el PROESPED?

De 300 a 400 docentes. Con un beneficio económico que fluctúa mucho dependiendo del nivel. Puede ir desde el nivel 1 hasta el nivel 5, y puede ir desde un promedio de entre 25 y 30,000 hasta unos 105, 110, 000 pesos.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:21 [¿Cada cuánto se llevan a cabo e..] (28:31) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

¿Cada cuánto se llevan a cabo estas auditorías al PROESPED?

Por lo general, una vez por año.

¿Y en qué consiste este proceso de auditoría?

Se parte de la base del presupuesto asignado al Programa. En pocas palabras, nosotros entramos a hacerle una auditoría a ese rubro en específico y, participamos posterior al pago del estímulo, revisando que los expedientes de cada uno de los participantes se encuentren integrados de acuerdo a la ley, y que el pago efectuado como estímulo al desempeño se haya realizado de acuerdo a las tarifas establecidas y a los niveles establecidos.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:22 [Se emite una convocatoria en l..] (32:32) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

Se emite una convocatoria en la cual se menciona de manera detallada, cada uno de los puntos que deben cumplirse y documentación que debe integrar cada uno de los expedientes de los participantes, posteriormente a esto, se integra el expediente respectivo y existen plazos especificados para poder participar. De no ser así, pueden quedar fuera del Programa, aún reuniendo los requisitos establecidos.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:23 [Éstos expedientes son enviados..] (32:32) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

Éstos expedientes son enviados a oficinas centrales, a la Dirección Académica, en la cual son revisados minuciosamente por personal especializado en el ramo y son evaluados por una Comisión de evaluación,

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:27 [si se comprueba que el expedie..] (37:37) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

si se comprueba que el expediente fue presentado extemporáneamente por el propio interesado, definitivamente no habría marcha atrás. No participa.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:28 [en el Programa solo participan..] (41:41) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

en el Programa solo participan docentes, puesto que ese es el fin del Programa

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:31 [Una vez concluido el proceso y..] (43:43) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

Una vez concluido el proceso y concluidos los puntos de la convocatoria, la misma convocatoria prevee un plazo de inconformidades, donde el docente, si no se encuentra de acuerdo con el estímulo obtenido, puede apelar, dentro de los plazos establecidos en la misma convocatoria. Existe una comisión de apelación que le da la respuesta correspondiente y hace la revisión respectiva

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:35 [nuestra función como Órgano in..] (27:27) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

nuestra función como Órgano interno de control es vigilar que ese presupuesto y esos estímulos que se le otorgan al personal docente cumplan con los requisitos de ley que se establece, principalmente en la convocatoria y en la normatividad que les aplica. Son auditorías preventivas, mas que correctivas.

Code: 5.RENDICION DE CUENTAS {12-0}

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:1 [nuestra función es vigilar el ..] (10:10) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

nuestra función es vigilar el cumplimiento estricto de la normatividad establecida en todas las actividades y programas que lleva a efecto el COBAEV, con el presupuesto establecido.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:2 [Mi puesto actual es jefe del D..] (7:7) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

Mi puesto actual es jefe del Departamento de auditoría y tengo 13 años de fungir como tal, dentro del Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz, COBAEV.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:8 [¿Cuáles son los grupos de inte..] (22:23) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

¿Cuáles son los grupos de interés vinculados con el COBAEV?

Los padres de familia, el grupo estudiantil que lo integra, y pudiera ser en determinado momento las presidencias municipales, que también se ven involucradas y que prestan apoyo en determinado momento a los planteles.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:9 [¿Respecto al PROESPED, con la ..] (24:25) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

¿Respecto al PROESPED, con la experiencia que usted tiene en éste, cuáles son los grupos que están vinculados con este programa?

De manera directa son personal académico de cada uno de los planteles y la población estudiantil.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:10 [cuál es la función o el rol qu..] (26:27) (Super)
Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA] [5.RENDICION DE CUENTAS]

cuál es la función o el rol que ustedes tienen como Contraloría Interna del COBAEV, con relación al PROESPED?

Bueno, nuestro objetivo principal es vigilar el cumplimiento de la normatividad que le aplica a este programa, partiendo de la base que, ejercicio con ejercicio se establece un presupuesto en ese rubro determinado, y nuestra función como órgano interno de control es vigilar que ese presupuesto y esos estímulos que se le otorgan al personal docente cumplan con los requisitos de ley que se establece, principalmente en la convocatoria y en la normatividad que les aplica. Son auditorías preventivas, mas que correctivas.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:11 [¿Cada cuánto se llevan a cabo ..] (28:29) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

¿Cada cuánto se llevan a cabo estas auditorías al PROESPED?

Por lo general, una vez por año.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:12 [en qué consiste este proceso d..] (30:32) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

en qué consiste este proceso de auditoría?

Se parte de la base del presupuesto asignado al Programa. En pocas palabras, nosotros entramos a hacerle una auditoría a ese rubro en específico y, participamos posterior al pago del estímulo, revisando que los expedientes de cada uno de los participantes se encuentren integrados de acuerdo a la ley, y que el pago efectuado como estímulo al desempeño se haya realizado de acuerdo a las tarifas establecidas y a los niveles establecidos.

De manera desglosada, puedo decirle que dentro de la planeación que se realiza para efectuar la auditoría existen puntos importantes, los cuales tienen que ser verificados, confrontados. Uno de ellos es la parte fundamental de este Programa que son los lineamientos emitidos para el PROESPED. Dentro de ese Programa de Estímulos se estipulan algunos pasos a seguir y algunos requisitos a cumplir. Se emite una convocatoria en la cual se menciona de manera detallada, cada uno de los puntos que deben cumplirse y documentación que debe integrar cada uno de los expedientes de los participantes, posteriormente a esto, se integra el expediente respectivo y existen plazos especificados para poder participar. De no ser así, pueden quedar fuera del Programa, aún reuniendo los requisitos establecidos. Una vez que se cumple con la integración del expediente y con cada uno de esos requisitos que estipula la convocatoria, éstos expedientes son enviados a oficinas centrales, a la Dirección Académica, en la cual son revisados minuciosamente por personal especializado en el ramo y son evaluados por una Comisión de evaluación, la cual determinará las observaciones pertinentes en la primera etapa del proceso, y posteriormente, determinará de acuerdo a los requisitos establecidos y a la planeación estratégica que ellos hacen, en que nivel caería cada uno de los docentes participantes y el importe que les correspondería de este concepto de estímulo. Una vez concluido el plazo, la función de nosotros como órgano interno de control es verificar que los pagos efectuados a cada uno de los participantes se apeguen a la normatividad establecida y a los niveles requeridos, y que los expedientes reúnan todos y cada uno de la documentación y los requisitos indispensables para que hayan podido participar en él. Si hubiese alguna anomalía, observación o aclaración que hacer, se estipula dentro de la revisión y se informa mediante un documento llamado Informe Ejecutivo, tanto a la Directora General como a la Dirección Académica, y a la misma Comisión. Y si hubiese alguna aclaración al respecto, se les hace, y en caso necesario se corrige la situación. Y de aquellos puntos que no contempla la convocatoria, es función de la Comisión darles una respuesta o solución congruente, desde luego con la participación de la Dirección General. Eso es todo lo que técnicamente le pudiera yo explicar al respecto.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:13 [En caso de que usted observe a..] (34:35) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

En caso de que usted observe alguna incidencia, por ejemplo, alguna ventaja de un docente con respecto a los demás ¿Cómo lo manejan?

Bueno, de hecho, se manejan dos conceptos en ese caso: una es la medida correctiva, en la cual la Comisión tendría que aclarar plena y justificatoriamente (sic), el por qué del pago o beneficio a ese docente en específico. O en su caso, si fuese un pago en demasía, sería que el docente tendría que devolver la cantidad que se le pagó de más, o en caso contrario, si el docente recibió una cantidad menor de la que le correspondería, el organismo tendría que cubrirle la diferencia.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:14 [¿Y en base a su experiencia en..] (36:37) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

¿Y en base a su experiencia en las auditorías pasadas, éstos casos son frecuentes?

Por lo general no, son muy eventuales y muy esporádicos, y por lo general también, no se da el que se pague en demasía o en menor cantidad. Generalmente redundan en cuestiones no aclaradas o en malos entendidos o en su caso, cuestiones administrativas meramente, de forma no de fondo. Uno de los principales casos es que la documentación fue presentada por el docente, o enviada por el plantel a Oficinas Centrales, fuera del plazo establecido por la convocatoria, motivo por el cual, como son cuestiones establecidas, el docente ya no podrá participar a menos que se justificara plenamente que el error no fue de él sino del plantel ¿si?...o retraso en el envío de la información. Pero, si se comprueba que el expediente fue presentado extemporáneamente por el propio interesado, definitivamente no habría marcha atrás. No participa.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:18 [¿Qué información requieren los ..] (40:41) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

¿Qué información requieren los grupos de interés que anteriormente ud. mencionó?

Bueno, de hecho, en el Programa solo participan docentes, puesto que ese es el fin del Programa; y los alumnos participan en una evaluación con un cuestionario que elaboran previamente, una encuesta de alumnos donde el propio alumno evalúa la participación del docente. Y aparte, en otro aspecto, también se ven beneficiados porque, parte de los aspectos que se califican o que entran para integrar al expediente, son

las asesorías que los docentes le otorgan a los alumnos en determinado momento cuando están bajos de promedio en alguna asignatura o la tienen reprobada, para regularizarlos.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:19 [Durante todo el proceso del PR..] (42:43) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

Durante todo el proceso del PROESPED ¿Qué información requieren los docentes?

Una vez concluido el proceso y concluidos los puntos de la convocatoria, la misma convocatoria prevee un plazo de inconformidades, donde el docente, si no se encuentra de acuerdo con el estímulo obtenido, puede apelar, dentro de los plazos establecidos en la misma convocatoria. Existe una comisión de apelación que le da la respuesta correspondiente y hace la revisión respectiva de esa inconformidad, y si procediera, se hace una revisión de su expediente y pudiera llegar el caso que se hiciera un reajuste del importe y se le pagaría el excedente, en su caso.

P 2: ENTREVISTA A AUDITOR.doc - 2:20 [en el tema de la transparencia..] (46:46) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

en el tema de la transparencia y la rendición de cuentas, que nuestra función es parte primordial de este concepto. Nosotros vigilamos que todo el proceso, tal y como lo estipula la convocatoria y la normatividad se cumpla punto por punto. De no ser así, se observan los procedimientos y se les determina un plazo para que den las aclaraciones pertinentes o en su caso, respondan por el probable daño patrimonial, si existiera.

Apéndice Ñ

Codificación con Atlas-Ti

Entrevista a Director Académico del COBAEV a nivel central/estatal

HU: ENTREVISTA_DIRACAD

File: [C:\Documents and Settings\chava\Escritorio\ENTREV_OBS_PARA ATLAS
TI\U...\ENTREVISTA_DIRACAD.hpr5]

Edited by: Super

Date/Time: 25/09/10 11:09:01 p.m.

Codes-quotations list

Code-Filter: All

Code: 1.INNOVACION EDUCATIVA {9-0}

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:1 [¿Cuáles son sus funciones como..] (10:11)
(Super)

Codes: [1.INNOVACION EDUCATIVA]

¿Cuáles son sus funciones como miembro de las Comisiones de Análisis y evaluación y de apelación del Programa de Estímulos al Personal Docente? ¿Qué injerencia tiene usted en cuanto a este Programa?
Coordinar, dirigir y dar seguimiento a todo el proceso del PROESPED, desde que se lanza la convocatoria, desde que se inicia con el envío de la convocatoria, hasta el último punto que es el pago a los profesores que salieron beneficiados. Yo soy la persona que coordina, dirige todas las acciones en relación al Programa.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:2 [el Programa de Estímulos al Pe..] (14:14)
(Super)

Codes: [1.INNOVACION EDUCATIVA]

el Programa de Estímulos al Personal Docente es anual...eh...este Programa está hecho para reconocer a los maestros que...que hacen algo mas que sus actividades cotidianas, es decir, a reconocer a todos nuestros excelentes maestros y, está subdividido en varias fases. Primero que nada, como lo comenté anteriormente, este programa tiene que ver con una...con un trabajo que inicia en plantel y posteriormente se lleva a la Dirección Académica para que en éste, básicamente en el de Planeación Académica, se revisan los expedientes de todos los maestros participantes y se forma también la Comisión de Análisis y Evaluación y otra de Apelación del Programa de estímulos, de tal forma que, quien no esté de acuerdo con las...con los puntajes obtenidos en cada uno de los indicadores, se hace una revisión mediante una Comisión ehh...a nivel de oficinas centrales.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:3 [es un programa federal, tiene ..] (18:18)
(Super)

Codes: [1.INNOVACION EDUCATIVA]

es un programa federal, tiene varios aspectos que son importantes para cada uno de los docentes. Quisiera comentar que el docente, por ejemplo, en el factor...existe un factor inicial que se llama calidad en el desempeño de la docencia, donde el maestro es evaluado en cuanto a los resultados obtenidos en las evaluaciones de los jóvenes, ya sea a nivel estatal o regional en cuanto a concursos de conocimientos. También hay un apartado que tiene que ver con encuestas que se le hacen a los alumnos o a las autoridades de cada uno de los planteles. Otro punto importante es el reconocimiento académico que se le hace a cada docente, tanto al interior como al exterior de cada uno de los planteles. Al interior por ejemplo, en cuanto a los encuentros de conocimientos, arte, cultura y deportes. Al exterior también en cuanto a concursos, pero puede ser Olimpiadas, sobre todo. También el docente es reconocido en cuanto a su preparación profesional y eh... para darles un ejemplo, un docente que tiene licenciatura tiene 15 puntos asignados en el Programa de Estímulos, mientras que un docente que concluyó su maestría y tiene título, tendrá 66 puntos; un doctor 100 puntos, de tal forma que es un programa que invita a que el docente esté en un arduo trabajo de profesionalización y guste de capacitarse día a día y de esa forma obtener más recursos anualmente¿no? También otro de los factores, eh...también, de apoyo a la función docente es el aspecto...es el indicador de formación y actualización docente, donde se le cuenta el puntaje que cada uno de ellos obtiene por cursos,

en ese caso, la sumatoria de las horas en ese año de labores y por diplomados cursados...eh... de la misma forma, bueno...Colegio de Bachilleres en su propuesta federal del Programa de Estímulos tiene algo muy importante que es el indicador 6, que es el de apoyo a los estudiantes. En ese sentido, algo muy importante en el proceso de enseñanza-aprendizaje es el hecho de que los maestros son evaluados de manera indirecta y mientras mas apoyen a los jóvenes, obviamente serán aquellos docentes que tengan mas altos puntajes en cuanto a esas actividades realizadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Me gustaría citar como ejemplos los cursos de ingreso a nuestro Colegio de Bachilleres, los cursos también para jóvenes con alto rendimiento o también para jóvenes de bajo rendimiento. También los cursos de preparación para los concursos que ya les mencionaban hace ratito, también para participar en Olimpiadas; el darles asesoría para alumnos que tienen bajo rendimiento; los que deben exámenes a recuperación; también cursos para jóvenes cuando van a ingresar a las instituciones de educación superior...y bueno, en general, nosotros como también tenemos un programa que se llama Desarrollo Integral del Estudiante, es importante que el docente se vea fortalecido económicamente cuando trabaja diversos aspectos, justamente del desarrollo integral de nuestros jóvenes, y eh... también puede participar en la preparación de torneos deportivos, de actividades cívicas, proyectos institucionales que el Colegio organiza. Este... otra cuestión que me encantaría comentar es que en el fortalecimiento de la función docente y... y sabemos que federalmente todos los que nos dedicamos a la docencia tenemos actividades que forman parte de ese proceso, y que no lo podemos quitar. Sin embargo, es muy importante que se reconozca que el hecho de coordinar, por ejemplo, una academia local o participar en las academias locales, regionales o estatales, son importantes o es muy importante para los maestros que a eso se le asigne un puntaje, ya que pues es motivador para todo el personal docente que labora en el Colegio. De la misma forma, en el proceso o en el factor de apoyo a la función docente, aquel maestro que elabore material didáctico y que esté motivado para hacer antologías, apuntes, paquetes didácticos, manuales de prácticas, y todo lo que avale su academia local será muy importante para el trabajo en las aulas y también en los laboratorios, y eso también es reconocido. De la misma forma, en el Colegio, existe el puntaje asignado a Comisiones cuando autoridades del plantel, coordinaciones de zona, jefaturas de departamento o las propias direcciones comisionan algún docente, bueno, es importante que eso se le reconozca en el programa y, también esos docentes se verán favorecidos en sus puntajes...eh...otro punto que va de la mano con el fortalecimiento de las funciones docentes, son el trabajo de investigación. Algunos, por ejemplo en cuanto a la elaboración o la planeación de las investigaciones, así como los reportes de dichos trabajos, elaboración de prototipos para la enseñanza o desarrollos de paquetes computacionales, publicaciones o traducciones de libros de texto. Entonces, como ustedes observan, nuestro Programa de Estímulos al Desempeño Docente con injerencia federal es muy importante y además abarca todo tipo de ámbitos que tienen que ver con el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por supuesto si un docente presenta trabajos en congresos o en reuniones que tengan que ver por supuesto con la docencia, también tiene un puntaje que...obtenido por cada uno de ellos. Por si fuera poco, en el Colegio de Bachilleres se tienen diferentes programas estratégicos y programas institucionales también que tienen que ver con el apoyo a la comunidad y por supuesto, en los estudiantes. Y...un docente que sea coordinador o que sea participante de ese tipo de trabajos, por supuesto que tendrá un puntaje elevado y le permitirá que se le asignen mayor cantidad de recursos, porque es directamente proporcional al puntaje obtenido, es el número de salarios mínimos que se le asignan a ese docente ¿no? Por último, les comento que existe un indicador que habla o que incluye un mérito digamos al número de años que un docente tiene de trabajar en el subsistema Colegio de Bachilleres y eh...por ende, un docente que tenga 15 años o más de 15 años tendrá un puntaje elevado, mientras que un docente que tenga de 1 a 5 años, tendrá el menor puntaje asignado en esa sumatoria. Eh...en el caso de los expedientes de los docentes, por supuesto que para integrar el expediente es obvio, tal vez está de mas comentarlo, pero cada uno de los maestros deberá sustentar su expediente con los juicios documentados o los documentos comprobatorios que dan fe de las acciones que aquí se han descrito.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:9 [el trabajo por competencias de..] (27:27)
(Super)

Codes: [1.INNOVACION EDUCATIVA]

el trabajo por competencias de la Reforma Integral nos está demandando jóvenes con un perfil de egreso de...un perfil de alumno competente; también, el Programa de Estímulos, en ese mismo marco nos enuncia que el docente también debe tener las competencias adecuadas para formar parte de este trabajo de la RIEMS; de tal forma que el papel del Programa de Estímulos, pues es justamente incentivar a los maestros

para que continúen con ese trabajo de formación, actualización y profesionalización, para que el Colegio de Bachilleres siga a la vanguardia y...el...los maestros se sientan cada día mas comprometidos con ir siempre en ascenso y continuar preparándose para justamente, portar las competencias que los alumnos necesitan y para poder egresar jóvenes con esas competencias que demanda la RIEMS a nivel federal ¿no?

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:10 [La otra que se incluyó en la c..] (29:29)
(Super)

Codes: [1.INNOVACION EDUCATIVA]

La otra que se incluyó en la convocatoria es que, producto de una supervisión académica, que los docentes hayan acreditado que aplica formalmente el enfoque de la RIEMS, este...que lo hacen ya como una forma...de manera habitual. Y la forma de acreditar los puntos en ese caso sería por un oficio que emitió la Directora Académica, donde se les reconoce a estos docentes el que han aplicado, digamos de manera exitosa el enfoque establecido por la RIEMS. Esos serían básicamente dos de los cambios.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:16 [Mucho del Programa de Estímulo..] (36:36) (Super)

Codes: [1.INNOVACION EDUCATIVA]

Mucho del Programa de Estímulos es la capacidad de organización de un maestro porque muchos de ellos en los planteles trabajan mas que lo que el Programa de Estímulos demanda. Sin embargo, a menudo, no son docentes que se dan el tiempo para ir organizando su documentación con tiempo y eso hace que, cuando salga la convocatoria, muchos de los maestros no quieran participar porque se sienten agobiados o estresados porque consideran que no tienen el tiempo para organizar cada uno de los documentos.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:18 [no siempre es real el hecho de..] (39:39)
(Super)

Codes: [1.INNOVACION EDUCATIVA]

no siempre es real el hecho de que un docente que tenga un puntaje obtenido en el Programa de Estímulos, no siempre habla que es ni el maestro mas querido por los estudiantes, ni tampoco el maestro que mejor imparte sus clases. Entonces esto es una...esto es una situación de mérito de los maestros que son mas organizados, mas trabajadores, mas preparados, pero también tiene algunas aristas por ahí escondidas donde se enmascaran docentes que no siempre cumplen con lo que le corresponde ¿no?

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:20 [del grupo de docentes o del gr..] (41:41)
(Super)

Codes: [1.INNOVACION EDUCATIVA]

del grupo de docentes o del grupo de directivos, la información académica que se requiere, primero que nada es la emisión de la convocatoria, la publicación de la convocatoria de Estímulos al Desempeño Docente, y una vez que se tienen los lineamientos en la mano, el docente y los directivos del plantel se pueden organizar para empezar la integración de los expedientes, la formación o la conformación, mas bien de las comisiones evaluadoras a nivel de planteles. A nivel administrativo, bueno...en cada uno de los aspectos, a nivel administrativo, por ejemplo, se me ocurre pensar, en el área de recursos humanos o del área de la Dirección Administrativa, o de la Dirección General, que requiere de organizar o de plasmar anticipadamente en ese documento llamado convocatoria, cuáles son los recursos que se van a asignar al global de docentes que van a participar ¿no? Y de la mano con el proceso financiero. A nivel académico-administrativo, bueno, también es necesario que el docente esté enterado para este...la solicitud de las constancias participantes, a nivel de recursos humanos la autorización de los años, en cuanto al factor de permanencia de un docente, de años de antigüedad, etc.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:34 [estos programas fueron... la fin..] (49:49)
(Super)

Codes: [1.INNOVACION EDUCATIVA]

estos programas fueron... la finalidad de estos programas es incentivarlos a ellos, de tal forma que yo les invitaría a continuar con la preparación en todos los ángulos que ellos quieran y que, continuemos también con los trabajos de formación docente para continuar en el marco de la RIEMS fortaleciendo nuestro perfil adecuado como docentes, y de esta forma, ellos también se verán favorecidos en cuanto a los puntajes que adquieran anualmente.

Code: 2.PLANEACION ESTRATEGICA {6-0}

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:7 [Hay un Plan Nacional de Desarr..] (20:24)
(Super)

Codes: [2.PLANEACION ESTRATEGICA]

Hay un Plan Nacional de Desarrollo, de ese plan, digamos, cuando, no coincide por asuntos de inicio de un periodo de gobierno y otro, a nivel federal y estatal, el estado hace su planeación y hace su propio plan estatal de desarrollo. En ese plan estatal se establecen las necesidades y las problemáticas que deberían atenderse en el estado...ese plan estatal se vincula con el plan nacional de desarrollo. Entonces, hay una vinculación entre las acciones de uno y otro.

El plan estatal establece líneas de acción para atender las problemáticas prioritarias de la sociedad, y las sectoriza. Entonces, en el plan estatal de desarrollo hay acciones para emprender educación, para atender seguridad, salud...en fin...entonces, en ese plan estatal, la parte que tiene que ver con el sector educativo, esa parte es la parte rectora para las líneas de acción o el Programa Interinstitucional del Colegio de Bachilleres.

Así como el Plan Estatal de Desarrollo es para todo el sexenio, el Programa Interinstitucional del Colegio lo es para la administración en turno. Digamos que tiene vigencia durante el periodo en que esté trabajando la administración en turno ¿no? Esa es la vigencia.

El Colegio de Bachilleres, así como lo hay a nivel estatal y lo hay a nivel federal, también elabora su propio programa interinstitucional de desarrollo, que es como un plan de desarrollo chiquito. En este plan se establecen todos los programas, los objetivos, las líneas de acción que son necesarias para atender la parte educativa, específicamente, las del Colegio de Bachilleres. En este Programa Interinstitucional de Desarrollo, está incluido un programa que se llama "Mejoramiento Académico", que a su vez incluye al Programa de Estímulos, el Programa de Promoción Docente, la preselección al mérito docente, en fin, digamos, programas que tienen el objetivo de atender a los docentes por cuanto a la formación que ellos tienen y ayudarlos económicamente.

Entonces, en cuanto al PROESPED...bueno...básicamente es recibir el lineamiento federal, la cantidad de recursos asignados a nuestro subsistema y a partir de ahí, bueno...se derivan los acuerdos ya particulares para que en una junta directiva se delimiten cuáles son las estrategias que se van a seguir para planear el Programa de Estímulos por año.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:11 [ya que este programa requiere ..] (31:31)
(Super)

Codes: [2.PLANEACION ESTRATEGICA]

ya que este programa requiere de una...de una autorización federal, es un proceso lento en cuanto a la incorporación de esas adecuaciones porque se tienen que definir las estrategias federales, y nosotros sabemos que conjuntar esfuerzos entre los diferentes subsistemas es algo muy difícil de lograr.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:13 [OK ¿Pudiera decirme de qué for..] (33:34) (Super)

Codes: [2.PLANEACION ESTRATEGICA]

OK ¿Pudiera decirme de qué forma se definen las ventajas competitivas del Colegio de Bachilleres? Bueno, si hablamos de ventajas competitivas en cuanto al Programa de Estímulos, yo considero que...para cualquier docente, el hecho de participar en un programa de estímulos es muy importante ya que un docente no tiene un alto salario a nivel del gran trabajo que tiene en cada una de las aulas. Sin embargo, esa competitividad, pienso que la puede adquirir el docente mientras se vea más motivado en cuanto a toda la

labor que él realiza...y bueno, una ventaja es que Colegio de Bachilleres incentiva mucho a su personal para que participe en este tipo de programas: el Programa de Estímulos, el Programa de Promoción Docente, también; y bueno, la mesa está puesta, falta nadamás que los maestros gusten de anotarse y de ponerle todo el empeño para pues...para utilizar este tipo de ventajas que la institución nos está brindando.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:14 [¿Cómo se establecen los niveles?] (35:36) (Super)

Codes: [2.PLANEACION ESTRATEGICA]

¿Cómo se establecen los niveles de compromiso y responsabilidad sobre las iniciativas estratégicas? (A nivel general, si pudiera ayudarme, y luego a nivel Programa de Estímulos)

En cuanto a los niveles de compromiso, sobre estas iniciativas que tienen que ver con el Programa de Estímulos, bueno, depende del enfoque que nosotros queramos observarle. Por ejemplo, bastaría comentar que las decisiones no corresponden a cada uno de los planteles, ya que nosotros no tenemos planteles autónomos, sino que dependemos de las indicaciones de las oficinas centrales, dirigidas por supuesto desde la Dirección General hasta la Dirección Académica y cada uno de los puestos, de las jefaturas de departamento, de las direcciones de plantel, subdirecciones, etc.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:15 [la responsabilidad en esto, pu..] (36:36) (Super)

Codes: [2.PLANEACION ESTRATEGICA]

la responsabilidad en esto, pues justo es comentarlo, la responsabilidad incide directamente en el docente; primero que nada porque la convocatoria a nivel federal es muy clara, y a nivel Colegio de Bachilleres también, la responsabilidad de la integración de un expediente participante es justamente del docente. Entonces, el primer responsable sobre lo que sucede en esta iniciativa en el Programa de Estímulos es el docente, y en la medida que el integre bien su expediente participante, ser el puntaje que él pueda ganarse.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:32 [¿Cómo influyen en la planeación..] (46:47) (Super)

Codes: [2.PLANEACION ESTRATEGICA] [5.RENDICION DE CUENTAS]

¿Cómo influyen en la planeación estratégica del Colegio de Bachilleres y en las necesidades de información de los grupos de interés, éstas agencias acreditadores que me menciona?

Si, claro que si. A nivel de la planeación estratégica global del Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz, bueno...en junta directiva se debe realizar una planeación justamente de este Programa de Estímulos tan importante a nivel del estado; y la Dirección General, la Dirección de Planeación, Programación y Presupuesto, la Dirección Académica, el Departamento de Planeación Académica deben tener un acuerdo, una estrategia global de cómo ser el siguiente Programa de Estímulos, para que paso a paso se vayan planeando las acciones que se van a realizar y se pueda contar anticipadamente con una...un Programa Operativo Anual que incluya la planeación del Programa de Estímulos a nivel federal.

Code: 3.PLANEACION FINANCIERA {7-0}

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:6 [es directamente proporcional a..] (18:18) (Super)

Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

es directamente proporcional al puntaje obtenido, es el número de salarios mínimos que se le asignan a ese docente ¿no?

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:8 [en cuanto al PROSPED...bueno...básicamente..] (24:24) (Super)

Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

en cuanto al PROESPED...bueno...básicamente es recibir el lineamiento federal, la cantidad de recursos asignados a nuestro subsistema y a partir de ahí, bueno...se derivan los acuerdos ya particulares para que en una junta directiva se delimiten cuáles son las estrategias que se van a seguir para planear el Programa de Estímulos por año.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:12 [Y específicamente en lo que co..] (30:31)
(Super)

Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

Y específicamente en lo que concierne a la planeación estratégica, a la planeación financiera del Colegio sabe usted si ha habido alguna modificación al Programa, después de que se implementó la Reforma? En este año, se han estado haciendo trabajos justamente para hacerle cambios al Programa de Estímulos al Desempeño Docente. Sin embargo, ya que este programa requiere de una...de una autorización federal, es un proceso lento en cuanto a la incorporación de esas adecuaciones porque se tienen que definir las estrategias federales, y nosotros sabemos que conjuntar esfuerzos entre los diferentes subsistemas es algo muy difícil de lograr.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:22 [El área de la Dirección Adminis..]
(41:41) (Super)

Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

El área de la Dirección Administrativa, o de la Dirección General, que requiere de organizar o de plasmar anticipadamente en ese documento llamado convocatoria, cuáles son los recursos que se van a asignar al global de docentes que van a participar ¿no? Y de la mano con el proceso financiero.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:27 [La parte administrativa es la ..] (43:43)
(Super)

Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

La parte administrativa es la que en realidad es auditada, a nivel de dirección. El área administrativa es auditada por organismos como el ORFIS, que es el Órgano de Fiscalización en nuestro estado, y además la Contraloría Interna que periódicamente realiza auditorías internas, digamos, y verifican este...pues básicamente el ejercicio del Programa de Estímulos, del recurso económico en apego a la norma vigente.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:28 [La auditoría está orientada al..] (44:44)
(Super)

Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA] [4.CONTROL DE GESTION]

La auditoría está orientada al recurso. Determinan si la evaluación que se hizo por la Comisión de Análisis y Evaluación fue la correcta, conforme a la Convocatoria. Determinar que a nivel oficinas centrales se haya hecho la evaluación adecuada y como consecuencia de esa evaluación se haya entregado el recurso que le corresponda a cada docente por efecto de la puntuación alcanzada en la evaluación.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:35 [que, continuemos también con l..] (49:49)
(Super)

Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA]

que, continuemos también con los trabajos de formación docente para continuar en el marco de la RIEMS fortaleciendo nuestro perfil adecuado como docentes, y de esta forma, ellos también se verán favorecidos en cuanto a los puntajes que adquieran anualmente.

Code: 4.CONTROL DE GESTION {9-0}

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:4 [existe un factor inicial que s..] (18:18)
(Super)

Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

existe un factor inicial que se llama calidad en el desempeño de la docencia, donde el maestro es evaluado en cuanto a los resultados obtenidos en las evaluaciones de los jóvenes, ya sea a nivel estatal o regional en cuanto a concursos de conocimientos. También hay un apartado que tiene que ver con encuestas que se le hacen a los alumnos o a las autoridades de cada uno de los planteles. Otro punto importante es el reconocimiento académico que se le hace a cada docente, tanto al interior como al exterior de cada uno de los planteles. Al interior por ejemplo, en cuanto a los encuentros de conocimientos, arte, cultura y deportes. Al exterior también en cuanto a concursos, pero puede ser Olimpiadas, sobre todo. También el docente es reconocido en cuanto a su preparación profesional y eh... para darles un ejemplo, un docente que tiene licenciatura tiene 15 puntos asignados en el Programa de Estímulos, mientras que un docente que concluyó su maestría y tiene título, tendrá 66 puntos; un doctor 100 puntos, de tal forma que es un programa que invita a que el docente esté en un arduo trabajo de profesionalización y guste de capacitarse día a día y de esa forma obtener más recursos anualmente ¿no? También otro de los factores, eh... también, de apoyo a la función docente es el aspecto... es el indicador de formación y actualización docente, donde se le cuenta el puntaje que cada uno de ellos obtiene por cursos, en ese caso, la sumatoria de las horas en ese año de labores y por diplomados cursados... eh... de la misma forma, bueno... Colegio de Bachilleres en su propuesta federal del Programa de Estímulos tiene algo muy importante que es el indicador 6, que es el de apoyo a los estudiantes. En ese sentido, algo muy importante en el proceso de enseñanza-aprendizaje es el hecho de que los maestros son evaluados de manera indirecta y mientras mas apoyen a los jóvenes, obviamente serán aquellos docentes que tengan mas altos puntajes en cuanto a esas actividades realizadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Me gustaría citar como ejemplos los cursos de ingreso a nuestro Colegio de Bachilleres, los cursos también para jóvenes con alto rendimiento o también para jóvenes de bajo rendimiento. También los cursos de preparación para los concursos que ya les mencionaban hace ratito, también para participar en Olimpiadas; el darles asesoría para alumnos que tienen bajo rendimiento; los que deben exámenes a recuperación; también cursos para jóvenes cuando van a ingresar a las instituciones de educación superior... y bueno, en general, nosotros como también tenemos un programa que se llama Desarrollo Integral del Estudiante, es importante que el docente se vea fortalecido económicamente cuando trabaja diversos aspectos, justamente del desarrollo integral de nuestros jóvenes, y eh... también puede participar en la preparación de torneos deportivos, de actividades cívicas, proyectos institucionales que el Colegio organiza. Este... otra cuestión que me encantaría comentar es que en el fortalecimiento de la función docente y... y sabemos que federalmente todos los que nos dedicamos a la docencia tenemos actividades que forman parte de ese proceso, y que no lo podemos quitar. Sin embargo, es muy importante que se reconozca que el hecho de coordinar, por ejemplo, una academia local o participar en las academias locales, regionales o estatales, son importantes o es muy importante para los maestros que a eso se le asigne un puntaje, ya que pues es motivador para todo el personal docente que labora en el Colegio. De la misma forma, en el proceso o en el factor de apoyo a la función docente, aquel maestro que elabore material didáctico y que esté motivado para hacer antologías, apuntes, paquetes didácticos, manuales de prácticas, y todo lo que avale su academia local ser muy importante para el trabajo en las aulas y también en los laboratorios, y eso también es reconocido. De la misma forma, en el Colegio, existe el puntaje asignado a Comisiones cuando autoridades del plantel, coordinaciones de zona, jefaturas de departamento o las propias direcciones comisionan algún docente, bueno, es importante que eso se le reconozca en el programa y, también esos docentes se verán favorecidos en sus puntajes... eh... otro punto que va de la mano con el fortalecimiento de las funciones docentes, son el trabajo de investigación. Algunos, por ejemplo en cuanto a la elaboración o la planeación de las investigaciones, así como los reportes de dichos trabajos, elaboración de prototipos para la enseñanza o desarrollos de paquetes computacionales, publicaciones o traducciones de libros de texto. Entonces, como ustedes observan, nuestro Programa de Estímulos al Desempeño Docente con injerencia federal es muy importante y además abarca todo tipo de ámbitos que tienen que ver con el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por supuesto si un docente presenta trabajos en congresos o en reuniones que tengan que ver por supuesto con la docencia, también tiene un puntaje que... obtenido por cada uno de ellos. Por si fuera poco, en el Colegio de Bachilleres se tienen diferentes programas estratégicos y programas institucionales también que tienen que ver con el apoyo a la comunidad y por supuesto, en los estudiantes. Y... un docente que sea coordinador o que sea participante de ese tipo de trabajos, por supuesto que tendrá un puntaje elevado y le permitirá que se le asignen mayor cantidad de recursos, porque es directamente proporcional al puntaje obtenido, es el número de salarios mínimos que se le asignan a ese docente ¿no? Por último, les comento que existe un

indicador que habla o que incluye un mérito digamos al número de años que un docente tiene de trabajar en el subsistema Colegio de Bachilleres y eh...por ende, un docente que tenga 15 años o más de 15 años tendrá un puntaje elevado, mientras que un docente que tenga de 1 a 5 años, tendrá el menor puntaje asignado en esa sumatoria. Eh...en el caso de los expedientes de los docentes, por supuesto que para integrar el expediente es obvio, tal vez esté de mas comentarlo, pero cada uno de los maestros deberá sustentar su expediente con los juicios documentados o los documentos comprobatorios que dan fe de las acciones que aquí se han descrito.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:19 [la información académica que s..] (41:41)
(Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

la información académica que se requiere, primero que nada es la emisión de la convocatoria,

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:24 [del área de la Dirección Admin..] (41:41)
(Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

del área de la Dirección Administrativa, o de la Dirección General, que requiere de organizar o de plasmar anticipadamente en ese documento llamado convocatoria, cuáles son los recursos que se van a asignar al global de docentes que van a participar ¿no? Y de la mano con el proceso financiero.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:25 [es importante que...cuando a un ..] (41:41) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

es importante que...cuando a un joven, por ejemplo, se le encuesta para un docente que va a participar en el Programa de Estímulos, es muy importante que...que ese alumno tenga claridad en cuanto a cuáles son los rasgos que requiere evaluar de su maestro, y que se le explique bien para que el alumno conteste lo mas adecuado posible

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:26 [La parte administrativa es la ..] (43:43)
(Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

La parte administrativa es la que en realidad es auditada, a nivel de dirección. El área administrativa es auditada por organismos como el ORFIS, que es el Órgano de Fiscalización en nuestro estado, y además la Contraloría Interna que periódicamente realiza auditorías internas,

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:28 [La auditoría está orientada al..] (44:44)
(Super)
Codes: [3.PLANEACION FINANCIERA] [4.CONTROL DE GESTION]

La auditoría está orientada al recurso. Determinan si la evaluación que se hizo por la Comisión de Análisis y Evaluación fue la correcta, conforme a la Convocatoria. Determinar que a nivel oficinas centrales se haya hecho la evaluación adecuada y como consecuencia de esa evaluación se haya entregado el recurso que le corresponda a cada docente por efecto de la puntuación alcanzada en la evaluación.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:29 [La auditoría está orientada al..] (44:45)
(Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

La auditoría está orientada al recurso. Determinan si la evaluación que se hizo por la Comisión de Análisis y Evaluación fue la correcta, conforme a la Convocatoria. Determinar que a nivel oficinas centrales se haya hecho la evaluación adecuada y como consecuencia de esa evaluación se haya entregado el recurso

que le corresponda a cada docente por efecto de la puntuación alcanzada en la evaluación. Si es así, pues no tendremos ninguna observación.

Las auditorías del ORFIS como de la Contraloría Interna son cada año.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:30 [Las auditorías del ORFIS como ..]
(45:45) (Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

Las auditorías del ORFIS como de la Contraloría Interna son cada año.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:33 [invitaría a todo el personal d..] (49:49)
(Super)
Codes: [4.CONTROL DE GESTION]

invitaría a todo el personal docente que labora en el Colegio de Bachilleres, que... estos programas fueron... la finalidad de estos programas es incentivarlos a ellos, de tal forma que yo les invitaría a continuar con la preparación en todos los ángulos que ellos quieran y que, continuemos también con los trabajos de formación docente para continuar en el marco de la RIEMS fortaleciendo nuestro perfil adecuado como docentes, y de esta forma, ellos también se verán favorecidos en cuanto a los puntajes que adquieran anualmente. Muchas gracias.

Code: 5.RENDICION DE CUENTAS {6-0}

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:17 [OK ¿Pudiera decirme cuáles son..]
(38:39) (Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

OK ¿Pudiera decirme cuáles son los grupos de interés vinculados con el Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz?

Si, claro que si. En el caso de..a nivel digamos del organigrama de una institución como COBAEV, los grupos de interés primero que nada son nuestras autoridades, que se pueden observar en el organigrama del Colegio, y ya a nivel de plantel, el personal directivo y por supuesto, los docentes que integran esa Comisión de Evaluación en Plantel, así como los docentes que participan en cada uno de los planteles. De forma indirecta, podría comentarles que un grupo de interés indirecto son los alumnos, por supuesto porque, considero que un docente que está mas capacitado y que tiene mayor puntaje en el Programa de Estímulos, en la mayoría de los casos serán docentes mejor preparados y que gustan de realizar mayor número de actividades o estrategias en las aulas para poder lograr esa participación. Y bueno, digo, otro grupo son los padres de familia,

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:21 [En el caso de grupos de interés..] (41:41)
(Super)
Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

En el caso de grupos de interés como los alumnos o los padres de familia, bueno...es importante que...cuando a un joven, por ejemplo, se le encuesta para un docente que va a participar en el Programa de Estímulos, es muy importante que...que ese alumno tenga claridad en cuanto a cuáles son los rasgos que requiere evaluar de su maestro, y que se le explique bien para que el alumno conteste lo mas adecuado posible, y bueno...también es importante que los padres de familia tengan conocimiento de la participación de los maestros en el Programa de Estímulos, ya que de esa forma los padres están enterados que institucionalmente se da apoyo a ese tipo de programas federales que incentivan al docente a ser mejor cada día.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:23 [La parte administrativa es la ..] (43:43)
(Super)

Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

La parte administrativa es la que en realidad es auditada, a nivel de dirección. El área administrativa es auditada por organismos como el ORFIS, que es el Órgano de Fiscalización en nuestro estado, y además la Contraloría Interna que periódicamente realiza auditorías internas, digamos, y verifican este... pues básicamente el ejercicio del Programa de Estímulos, del recurso económico en apego a la norma vigente. Entonces, en realidad cuando a nosotros nos requieren información por auditoría, es porque la auditoría se la están haciendo al área administrativa y ésta nos solicita información para soportar algún pedimento que le hubiera hecho el personal del ORFIS o en su defecto, la Contraloría Interna. Entonces en realidad, cuando nosotros participamos de una auditoría es por algún requerimiento que nos hace el área administrativa... por ejemplo, algún expediente, documentación de algún docente, las nóminas, es decir, documentos con los que se compruebe el adecuado ejercicio del recurso del Programa de Estímulos.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:31 [auditorías del ORFIS como de l..] (45:45) (Super)

Codes: [5.RENDICION DE CUENTAS]

auditorías del ORFIS como de la Contraloría Interna son cada año.

P 1: ENTREVISTA A DIRECTORA ACADEMICA.doc - 1:32 [¿Cómo influyen en la planeación..] (46:47) (Super)

Codes: [2.PLANEACION ESTRATEGICA] [5.RENDICION DE CUENTAS]

¿Cómo influyen en la planeación estratégica del Colegio de Bachilleres y en las necesidades de información de los grupos de interés, Éstas agencias acreditadores que me menciona?
Si, claro que si. A nivel de la planeación estratégica global del Colegio de Bachilleres del Estado de Veracruz, bueno... en junta directiva se debe realizar una planeación justamente de este Programa de Estímulos tan importante a nivel del estado; y la Dirección General, la Dirección de Planeación, Programación y Presupuesto, la Dirección Académica, el Departamento de Planeación Académica deben tener un acuerdo, una estrategia global de cómo será el siguiente Programa de Estímulos, para que paso a paso se vayan planeando las acciones que se van a realizar y se pueda contar anticipadamente con una... un Programa Operativo Anual que incluya la planeación del Programa de Estímulos a nivel federal.