



EXTINTOR



PROGRAMA ACADÉMICO
COBACH 2019-2024

13 DE JUNIO DE 2019



Línea de atención 9. Evaluación institucional

Según Simoneau (2013) “la Evaluación Institucional corresponde a un conjunto de prácticas, métodos, conocimientos bien diversificados y progresivamente desarrollados en el transcurso de los años con el objeto de dar respuesta a una necesidad específica: la de una mejor gestión Institucional” (s. p.).

Este aforismo, en principio, nos permite concebir la necesidad de contar con un sistema integrador de todos los programas, proyectos y acciones que conlleven el propósito de lograr sus fines, objetivos y metas, para evaluar tanto su contexto académico-administrativo como su participación social.

Desde los inicios del COBACH, según testimonios de algunos participantes, hasta el año de 1995 se implementaron de manera aislada tres procesos de evaluación de cobertura general e incluyente. El primero de ellos consistió en la realización de un foro, con la intervención de diversos sectores educativos para orientar y mejorar los centros escolares;

posteriormente, hacia el año 2001 se ejecutó un segundo proceso de evaluación institucional denominado Diagnóstico y Prospectiva de la Práctica Docente, con la participación de personal académico interno y asesores investigadores universitarios.

Un tercer proceso fue promovido entre los años 2009 y 2010, mediante la creación e intervención del Grupo Técnico Académico que en ese entonces llevó a cabo visitas a todos los centros escolares, coordinaciones de zona y demás espacios laborales del subsistema para evaluar aplicaciones del plan y programas de estudio en conjunción con los programas operativos, academias, infraestructura, bienes y servicios de apoyo a la educación.

De los tres procesos de evaluación institucional mencionados, sólo el segundo generó un documento impreso que contiene objetivos, descripción del proceso, resultados y conclusiones; este fue reproducido y distribuido al interior del subsistema. Lamentablemente, como en los otros proyectos, careció de un sistema de registro oficial para asegurar su

resguardo a través del tiempo. No se tienen evidencias si su aplicación dio pie a procesos de reingeniería educativa.

Desde esas fechas la institución ha implementado dos tipos de evaluación: externa e interna. Éstas han utilizado instrumentos y programas para la evaluación académica y administrativa, en contextos totalmente independientes.

Con respecto a la evaluación externa, en general contiene criterios definidos, para el reconocimiento, acreditación u obtención de fondos. Las ventajas de este tipo de evaluación son su imparcialidad y objetividad, ya que cuenta con criterios e instrumentos utilizados para el análisis sistémico, lo que permite que sus resultados sean comparables. Las desventajas, es que los instrumentos y estrategias de evaluación son diseñadas desde el exterior, con la finalidad de crear un escenario ideal con un nivel de calidad deseado en el contexto nacional o internacional (Valenzuela, en prensa).

En cuanto a la evaluación interna se puede afirmar que sus fines son formativos y utilizados para la mejora institucional con el objetivo de identificar deficiencias y logros. Existen ventajas y desventajas dentro de la evaluación interna. Como ventajas está el fomento a la cultura de la evaluación entre la comunidad que permite profundizar y aprender de problemas específicos, así como definir criterios, instrumentos, estrategias y estándares de la evaluación. Como desventajas está que no todos sus resultados pueden ser comparados con otras instituciones.

Al tenor de las ventajas, el objetivo es generar un sistema de evaluación institucional para la mejora continua, a través de una planeación estratégica con procesos claros, definidos, articulados e incluyentes, con indicadores institucionales estratégicos y de gestión incluyente encaminada a la excelencia.

Esto implica contar con un Sistema de Evaluación sobre el estado actual y procesal de la institución, con el que se pueda dar seguimiento a los niveles de cumplimiento

de objetivos y metas en el contexto de la equidad y la excelencia educativa.

✓ Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua (PMC) (DGB, 2018b).

9.1. Fundamentación

México ha iniciado un sexenio con directrices renovadas en el ámbito educativo, por tanto, los procesos de evaluación del COBACH han de alinearse con lo dispuesto en los documentos rectores:

✓ El Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024

✓ Principios de la Nueva Escuela Mexicana: equidad y excelencia

✓ El Plan Estatal de Desarrollo de Chiapas 2019-2024

✓ Plan Sectorial de Educación 2019-2024

✓ Documento Base del Bachillerato General (DGB, 2018)

✓ Lineamientos de Evaluación para el Aprendizaje (DGB, 2011)

✓ Lineamientos de Evaluación Extraordinaria (DGB, 2018a)

9.1.1. Evaluaciones aplicadas en el COBACH

A través de su historia, ha recurrido tanto a evaluaciones internas como externas para conocer su situación en cuanto al cumplimiento de metas y desarrollo de sus actividades primordiales. A continuación, se describen específicamente cada una de ellas.

9.1.1.1. Evaluaciones externas

A. El Examen Nacional de Ingreso a la Educación Media Superior (EXANI-I), diseñado por el Centro Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CENEVAL), con propósitos selectivos para egresados de la educación secundaria que aspiran ingresar al COBACH; ha sido aplicado desde 1992 en planteles de localidades donde la demanda es mayor que los espacios disponibles, paulatinamente se ha reducido a dos localidades: Tuxtla Gutiérrez y San Cristóbal de Las Casas. Hasta ahora no se

publica la información detallada que arroja este sistema de evaluación.

B. La Prueba del Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA) diseñada por el INEE/SEP, evalúa comprensión lectora y habilidad matemática, aplicada anualmente a muestras de alumnos que estaban por concluir el bachillerato (6° semestre). Se registran los resultados por escuela, subsistema, entidad y nacional. Chiapas ha estado clasificado entre los últimos lugares, según reportes de la SEP- PLANEA desde el año 2015 al 2017; aunque en el último año de aplicación hubo centros escolares que superaron la media nacional. Entre los que destacaron en Lenguaje y Comunicación en orden descendente son: 118 El Palmar, 132 Capitán Luis Antonio Vidal, 229 Amatán, 158 Nueva Palestina, 206 EL Tumbo, 241 Plan de la Libertad, 298 San José Las Chicharras, 219 Los Cacaos, 207 Ixcán y 116 Julián Grajales.

Mientras que en Matemáticas los centros escolares que destacaron en orden descendente son: 118 El Palmar, 273 Las Delicias, 158 Nueva Palestina, 141 Rincón Chamula, 189 Luis Espinosa, 148 Joaquín Miguel Gutiérrez, 298 San

José Las Chicharras, 132 Capitán Luis Antonio Vidal, 239 Plan de Ayutla y 83 Manuel Ávila Camacho.

C. El Programa Internacional de Evaluación de los Estudiantes (PISA) diseñada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), con la finalidad de evaluar competencias en comprensión lectora, habilidad matemática y conocimiento de la ciencia (Química, Física o Biología según énfasis); dirigida a alumnos de 15 años, aplicable cada tres años. En la actualidad no se cuenta con resultados por institución ni por estado, solamente por país. México ocupó el antepenúltimo lugar de los países miembros de la OCDE en 2015, se aplicó a 307 sustentantes de 10 escuelas de Chiapas.

D. Olimpiadas del Conocimiento en Física, Química, Biología, Matemáticas y Robótica, organizadas por academias y sociedades científicas dedicadas a impulsar dichas ramas del conocimiento con fines propedéuticos.

E. El Padrón de Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior (PC-SiNEMS) es un registro certificado de planteles que, mediante un proceso de

evaluación, demostraron haber cumplido con los requerimientos normativos y funcionales de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) y del Modelo Educativo para la Educación Obligatoria (MEPEO) para la generación de estudiantes con el perfil de egreso del bachiller establecido en el acuerdo secretarial 444. Inició aplicaciones mediante un sistema de evaluación operado por el Consejo para la Evaluación de la Educación del tipo Medio Superior (COPPEMS) en 2013 y concluyó en el 2018, logrando la inserción de 52 centros escolares con un aproximado de 22,490 alumnos beneficiados.

F. Servicio Profesional Docente (SPD) Conjunto de actividades y mecanismos de evaluación para selección, ingreso, promoción y permanencia en el Sistema Educativo Nacional y el impulso a la formación continua, con la finalidad de garantizar idoneidad en los conocimientos y capacidades del personal docente y del personal con funciones de dirección y de supervisión en la Educación Básica y Media Superior que imparte el Estado y sus organismos descentralizados, el cual fue promovido por el INEE/SPD. En este rubro el COBACH se integró a las

convocatorias y aplicaciones de 2014 a 2018 con un registro total de 8,504 sustentantes, de los cuales 1,200 obtuvieron una calificación idónea de quienes se efectuaron 390 contrataciones. Los resultados específicos de este tipo de evaluación son confidenciales.

G. Hacia el año 2009, como consecuencia de la implantación de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) en el país, el Colegio de Bachilleres de Chiapas observó la necesidad de contar con un diagnóstico objetivo y confiable que permitiera reconocer las competencias metodológicas de los docentes; para lograr tal fin, hizo posible la intervención del Instituto de Evaluación e Ingeniería Avanzada (IEIA) como órgano evaluador con fines de certificación bajo normas estandarizadas en el Consejo de Normalización de Competencias Profesionales, mediante un instrumento denominado Examen de Certificación para Profesores de Educación Media Superior (ECPEMS). El propósito fue procurar que la cobertura de la evaluación fuera amplia, los resultados tuvieron un carácter confidencial, se expidieron a los docentes acreditados documentos de certificación

cuya vigencia fue de dos años, además de beneficios económicos aplicados a través del Programa de estímulos al Desempeño Docente.

9.1.1.2. Evaluaciones internas

A. La Evaluación Diagnóstica de Ingreso al COBACH, es aplicada a estudiantes que participan en el curso propedéutico (inicio y fin) que se imparte antes de iniciar el semestre ordinario. Permite ver las condiciones de ingreso de los estudiantes recién incorporados, respecto a las competencias lectoras y matemáticas. Los informes integran resultados estatales y por Coordinación de Zona.

B. Evaluación del Plan de Mejora Continua (PMC) en planteles escolarizados y Centros de Educación Media Superior a Distancia (EMSaD). Es un sistema de evaluación que se aplica a partir del 2013 mediante rúbricas prediseñadas y validadas por la DGB. Los resultados son remitidos a las coordinaciones de zona con los detalles que especifican las rúbricas de evaluación y estadísticos regionales.

C. El Sistema de Evaluación Diagnóstica (SISED), no está vigente, fue aplicado de 2011 a 2014 para alumnos de 5º Semestre de los Centros de EMSaD con el fin de medir competencias adquiridas del 1º al 4º semestre en Matemáticas, Comunicación, Ciencias Experimentales, Humanidades y Ciencias Sociales, además de las capacitaciones para el trabajo en Informática y Desarrollo Comunitario.

D. El Concurso de Conocimientos, es un modelo de evaluación dividido en 12 áreas comprendidas en el currículum del bachillerato general, tiene propósito selectivo para alumnos de alto rendimiento en aspectos cognitivos. El examen cuenta con tres fases de selección: intramuros, regional y estatal, este último es aplicado por un evaluador externo. La fase Sur Sureste está a cargo de un evaluador externo en el que una minoría de sustentantes compite contra otras representaciones de la región.

E. El Encuentro Académico es un modelo de evaluación de habilidades en lectoescritura con propósitos selectivos para alumnos de alto rendimiento en la elaboración de

- ensayos y ponencias en cinco campos de conocimiento del bachillerato general: Matemáticas, Ciencias Experimentales, Comunicación, Ciencias Sociales y Humanidades; también cuenta con tres fases de selección: intramuros, regional y estatal. En la fase Sur Sureste del país deja de ser concurso y se convierte en encuentro.
- H. Formulario de detección de necesidades de capacitación del personal docente: Información electrónica procesada por el Departamento de Capacitación y Profesionalización Docente del COBACH, para evaluar las necesidades de capacitación y selección de cursos a impartir en las jornadas académicas.
- I. Encuesta de salida sobre los cursos impartidos en la Jornada Académica que evalúa estadísticamente el nivel de satisfacción en contenidos, calidad del curso y de los instructores que intervinieron en la Jornada Académica.
- J. Informe de Academias: Son tres informes relacionados con la evaluación del Plan de Trabajo Semestral, dos parciales y un informe final de logros y resultados. La oficina de Academias de la Dirección General del COBACH emite observaciones y recomendaciones con propósitos de retroalimentación.
- K. Sistema Integral Administrativo (SIA): Procesa electrónicamente los programas operativos anuales (POA) autorizados. Es un sistema de registro de actividades un tanto limitado, aunque observa objetivos, metas, fechas,
- F. Encuentro Estatal Cultural y Deportivo, es de carácter selectivo, donde los alumnos tienen oportunidad de demostrar aptitudes desarrolladas en canto, declamación, oratoria, baile moderno, danza folclórica, música, pintura, cuentos, ensayos, poemas, ajedrez, atletismo, fútbol, básquetbol y voleibol.
- G. Concursos de Ciencia y Tecnología. Se promueven los concursos de fotomicrografía científica y prototipos de aplicación didáctica, a nivel intramuros y regional, a la postre los mejores trabajos participan en la Semana Nacional de Ciencia y Tecnología organizada por el hoy denominado Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación del Estado de Chiapas.

presupuesto y beneficiarios, se limita a un proceso de evaluación basado en informes de avances y resultados concretos y justificaciones por metas no logradas. No ofrece opciones de mejora al requerir un número de beneficiarios, sin mención del efecto en las competencias alumno/docente.

L. Formato 911.I (Dirección de Planeación y Evaluación Institucional): Es un documento oficial de la SEP-Subsecretaría de Programación y Presupuesto, que integra datos de la matrícula escolar, personal docente, directivo, administrativo e infraestructura física instalada en los centros escolares, su evaluación deriva en la asignación de presupuesto y programas del subsistema.

M. Programa de Estímulos al Desempeño Docente, fue un programa intencionado para mejorar la calidad, la dedicación y la permanencia del desempeño docente en el nivel de Educación Media Superior y Superior promovido por la SHCP de 1993 a 2016, sujeto a un sistema de evaluación basado en la calificación de evidencias documentales. Fue interrumpido cuando entró en vigor el SPD.

9.2. Diagnóstico

Después de revisar y analizar los datos obtenidos en cada Coordinación de Zona y oficinas centrales, se conformó el estado que guarda la evaluación institucional del COBACH, la cual se presenta a continuación.

9.2.1. Análisis de las evaluaciones de aplicación institucional

A continuación, se muestran los procesos de evaluación de los aprendizajes de tipo internacional, nacional, estatal y regional que sobresalen en el devenir histórico del subsistema con mención de observaciones pertinentes (ver Anexo 9.1).

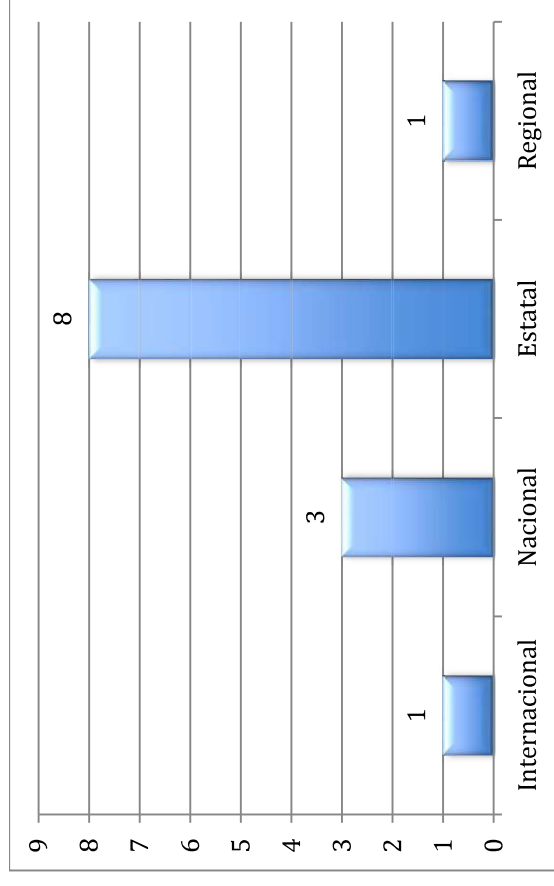
Tabla 27. Evaluaciones aplicadas

Nombre de la Evaluación	Cobertura
Programa Internacional de evaluación de los estudiantes (PISA)	Internacional
Plan Nacional de Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA)	Nacional
Padrón de Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior (PC-SiNEMS)	Nacional
Servicio Profesional Docente (SPD)	Nacional
Plan de Mejora Continua (PMC)	Estatal
Sistema de Evaluación Diagnóstica (SISEDJ)	Estatal
Formulario de detección de necesidades de capacitación del personal docente	Estatal
Encuesta de salida de cursos de formación continua de la Jornada Académica.	Estatal
Sistema Integral Administrativo (SIA)	Estatal
Informe de Academias	Estatal
Informe de la Evaluación diagnóstica al Ingreso al COBACH	Estatal
Formato 911 (Planeación)	Estatal
Informe de los Diagnósticos FODA Coordinaciones 2019	Regional

Fuente: Investigación y análisis de la línea 9 Evaluación Institucional.

La figura siguiente muestra los distintos tipos de evaluación que sobresalen por ser de mayor cobertura que, en su caso, pueden aportar información para la toma de decisiones útiles al propósito educativo institucional.

Figura 32. Evaluaciones aplicadas en la institución



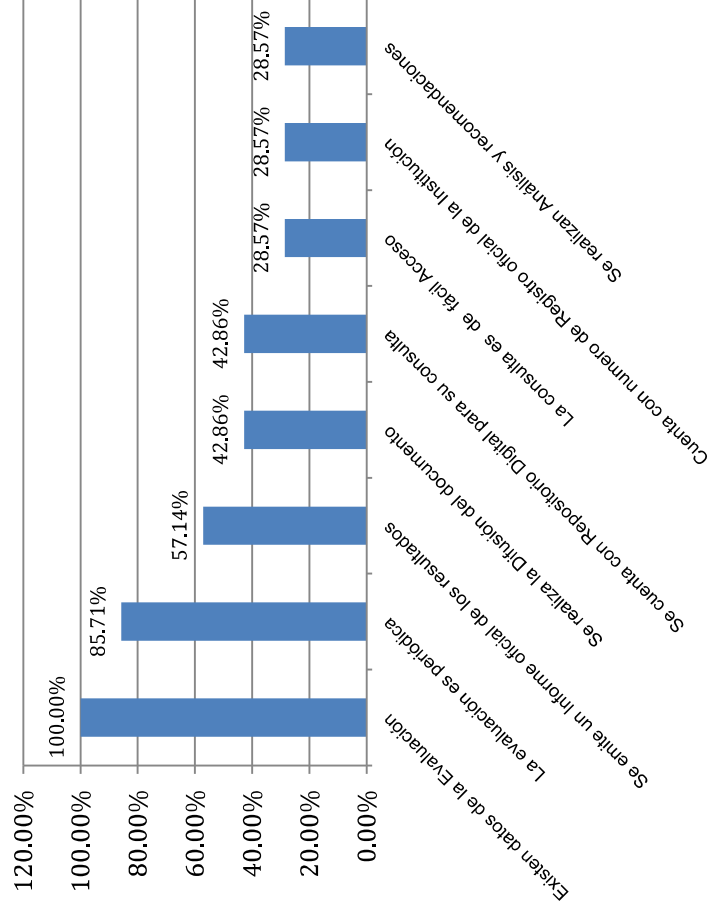
Fuente: Línea de atención 9 Anexo 9.1

Un análisis detallado de las 13 evaluaciones y registro de indicadores, aplicadas en el subsistema en el que se observaron características como: vigencia de datos, periodicidad, informes, difusión, repositorios digitales, accesibilidad, registro documental, análisis y recomendaciones, así como su cobertura, puso en evidencia que existe heterogeneidad en las características y sólo tienen una frecuencia mayor la vigencia de datos y la periodicidad, no así el resto de características, que

fluctúa alrededor del 50 por ciento o menores (ver Anexo 9.1).

En la figura siguiente, se expone la frecuencia de las diversas líneas de evaluación aplicadas respecto a las características descritas en el Anexo 9.1.

Figura 33. Características de las evaluaciones aplicadas en la institución



Fuente: Línea de atención 9 Anexo 9.1

Como puede observarse en la Figura 34, el porcentaje alcanzado por cada evaluación, indica que los datos existen porque las evaluaciones son periódicas, pero estas no cuentan con los respectivos informes que permitan ver resultados progresivos. Tampoco existe difusión de los documentos, se intuye que quedan limitados al departamento que los obtuvo.

En cuanto al archivo o repositorio digital, el porcentaje señala que en menos de la mitad se tiene un archivo de resultados que permite su fácil localización y accesibilidad; de todo lo anterior, se desprende que sólo una mínima parte cuenta con un complemento analítico que sugiere realizar acciones correctivas o de mejora.

Lo anterior advierte que el subsistema debe disponer de un sistema integral de evaluación institucional con reglamentación aplicable a toda evaluación que incluya su respectivo registro de datos incorporados a un sistema repositorio común, académico, administrativo, financiero y de servicios, que, además, observe periodicidad, permanencia y continuidad.

9.2.2. Análisis FODA de las coordinaciones de zona

En el diagnóstico proporcionado por los planteles, fue posible identificar algunos aspectos de la evaluación de orden académico centrado en el aprendizaje escolar y, en algunos casos, planteles que fueron objeto de evaluación integral con propósitos de ingreso al PC-SINEMS.

En tal sentido se tienen las siguientes consideraciones:

- ✓ Integran el diagnóstico FODA sobre diversos aspectos de la evaluación aplicadas en la institución, pero no se contextualizan en la evaluación institucional, toda vez que no cuentan con antecedentes sobre aplicaciones efectuadas en el subsistema.
- ✓ El análisis FODA proporcionado en cada una de las categorías señaladas, no se consolida como objeto de evaluación y seguimiento de tipo institucional; es decir, citan desconocimiento de resultados y consecuencias derivadas de las diversas aplicaciones.

- ✓ Se identifica que los docentes se centran en los contenidos del plan de estudios y no en las habilidades que exigen las pruebas PLANEA y PISA.
- ✓ Exponen el FODA relacionado con la calidad de desempeño de los elementos que cuentan con el Programa de Formación de Directores (PROFDIR) y el Programa de Formación Docente de Educación Media Superior (PROFDEMS), como un referente estadístico, pero sin relación con la calidad de desempeño, como medios para procurar la mejora continua en la comunidad y en los indicadores educativos.
- ✓ Ponderan interés por conocer y aplicar el manual para evaluación e ingreso al PC-SINEMS, señalando que los encargados de los Centros de EMSaD y directores de los planteles escolarizados, trabajan de acuerdo con los lineamientos de calidad, aun cuando la proporción de los centros de trabajo certificados como miembros del padrón de calidad es del 15.4 por ciento.

- ✓ Consideran los resultados que proporciona el Departamento de Evaluación Académica en lo que respecta a la evaluación del Plan de Mejora Continua (PMC) en los últimos ciclos escolares, pero limitan el cumplimiento de este al hecho de elaborar y entregar el documento, aun cuando las metas no sean alcanzadas.
- ✓ Demandan capacitación de personal en las Coordinaciones de Zona en materia de evaluación, análisis de resultados y seguimiento de metas de los distintos programas operativos, con el propósito que puedan ser inductores de procesos de mejora en los planteles.

9.2.3. Análisis de la evaluación administrativa, financiera y de servicios

Toda institución u organización que opere en el medio competitivo y globalizado actual necesita conocer cuál ha sido el comportamiento de la gestión que se ha realizado, buscando conocer si se han alcanzado las metas trazadas, y si no, tratar de establecer mecanismos para poder

alcanzarlas, de tal manera que se permita una mayor sostenibilidad y crecimiento en el mediano y largo plazo. Con esa premisa la institución debe generar un objetivo, evaluar la gestión administrativa, financiera y de servicios con el fin de proponer alternativas de mejora que garanticen el desarrollo institucional, como parte inherente a los componentes adjetivos de apoyo a la educación.

En cumplimiento a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del estado de Chiapas, el COBACH publica en su portal de Internet: <https://www.cobach.edu.mx/rendicion.html>, información financiera, funcional y presupuestal, dividida en trimestres por año de gestión. Su cobertura abarca de 2013 hasta 2019, detallando lo siguiente:

- ✓ Análisis funcional
- ✓ Indicadores de resultados
- ✓ Principales acciones de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)

✓ Principales adecuaciones al presupuesto de egresos

En el COBACH, la evaluación de tipo administrativo y financiero institucional ha tenido un mayor número de aplicaciones que las de tipo académico. Las distintas administraciones han dispuesto durante su periodo de gestión la intervención de despachos contables externos para que apliquen auditorías internas basadas en el registro de trabajadores, programas operativos autorizados, techo financiero y resultados. Por otra parte, no evalúan los logros alcanzados en cada proceso y en ciertos casos tienden sólo a documentar encuestas y evidencias de su aplicación.

Las auditorías administrativas han tenido cobertura en todas las áreas y departamentos de la institución, pero se han orientado al cumplimiento de disposiciones normativas que definen las obligaciones de los funcionarios a la rendición de cuentas respecto al uso y aplicaciones del presupuesto. El mismo propósito implica la integración documental de los informes sexenales (antes denominado libro blanco) que cita los referentes documentales de la

administración institucional, gastos y economías, programas operativos ejercidos y evidencias de desempeño, con efectos de entrega-recepción entre los gobiernos saliente y entrante.

Al tenor de lo mencionado, se infiere que no existe un sistema integrador que dé cuenta de los resultados de las auditorías internas y externas aplicadas en el subsistema que permitan identificar el estatus de la institución al término de la evaluación, con el fin de establecer condiciones de mejora, porque no están disponibles a la comunidad.

9.3. Estrategias

Derivado del análisis situacional se propone un Sistema Integral de Evaluación Institucional (SIEI) que incluya aspectos académicos (sustantivos) y administrativos (adjetivos).

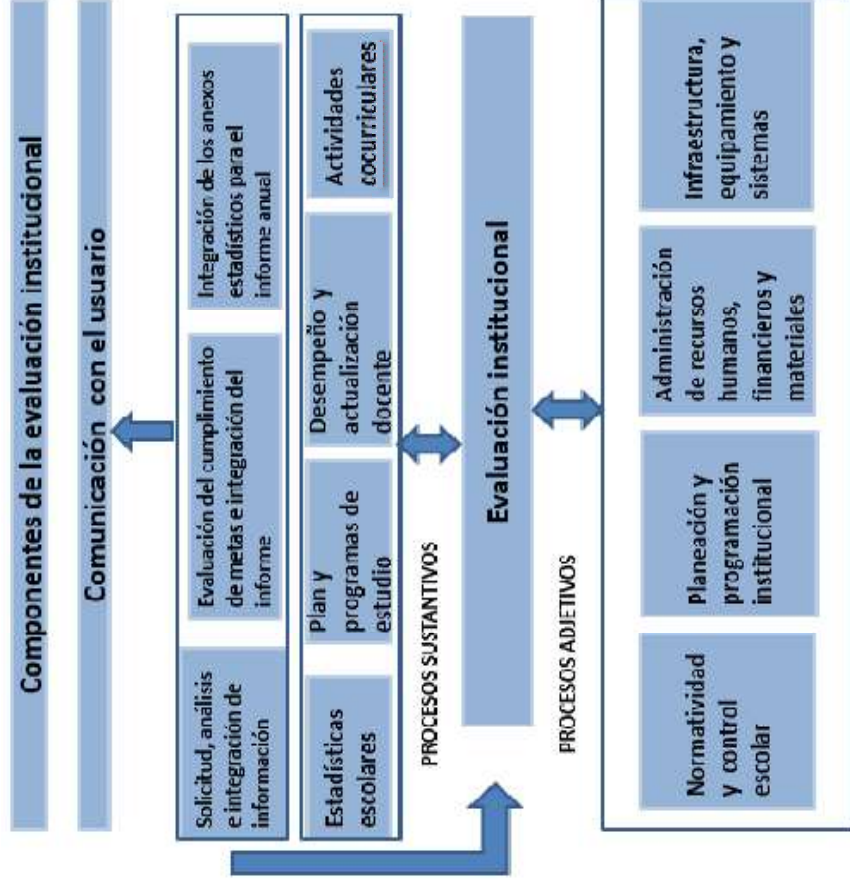
El objetivo de la propuesta es favorecer la gestión institucional y la mejora continua a través de la evaluación de los procesos sustantivos que comprenden las estadísticas escolares, los planes y programas de estudios,

el desempeño y actualización docente, así como las actividades paraescolares y co-curriculares; en este sentido, las actividades co-curriculares son acciones dirigidas a incrementar las competencias del alumnado, donde se promueve la participación de todos los actores educativos para el logro de una educación integral, pretendiendo con esto incluir a los Centros de EMSaD cuyo currículum no prevé las actividades paraescolares.

De igual forma, los procesos adjetivos para ser evaluados se observará la normatividad vigente, los reglamentos de control escolar, la planeación y programación institucional, los recursos humanos, materiales y financieros, además de la infraestructura, equipamiento y sistemas.

Estos componentes de la evaluación institucional se describen en la figura siguiente:

Figura 34. Diagrama de los componentes de la Evaluación Institucional



Fuente: Elaboración línea de atención 9

Para incidir en esta línea de atención se deberán implementar las siguientes estrategias y acciones:

- ✓ 1. Planeación estratégica a través de procesos claros, definidos y articulados, aplicables a través de:
 - ✓ Alumnos y padres de familia
 - ✓ Autoridades
 - ✓ 2. Establecer lineamientos del Sistema de Evaluación Institucional:
 - ✓ A continuación, se describe ampliamente la propuesta para la atención de esta línea de atención:

Con el objetivo de crear un Sistema Integral de Evaluación Institucional confiable y transparente que proporcione indicadores que midan el impacto de programas en la disminución del abandono escolar y favorezcan la eficiencia terminal, necesarios para considerar juicios de valor y la toma de decisiones que consoliden la educación de excelencia.
 - ✓ Para ello se debe conformar el colegiado para el diseño, elaboración y seguimiento del Sistema Integral de Evaluación Institucional (SIEI).
 - ✓ 3. Ser incluyente en la participación activa de todos los actores educativos:
 - ✓ Personal directivo
 - ✓ Personal académico
 - ✓ Administrativo y manual
- 9.3.1. Diseño y elaboración del Sistema Integral de Evaluación Institucional (SIEI)**
- Diseño y elaboración de los instrumentos que formarán parte de los diferentes procesos de evaluación

institucional, tanto sustantiva como adjetiva, que serán parte del Sistema Integral de Evaluación Institucional.

Líneas de acción:

9.3.1.1. Recabar y validar la información para el diseño del Manual del SIEI

Todas las áreas de la institución deberán proporcionar información necesaria, así como los resultados obtenidos en los diferentes instrumentos que manejen, al grupo conformado para dar seguimiento al proceso de Evaluación Institucional. Dicho grupo validará tanto la información como los resultados para el diseño del Manual del SIEI.

9.3.1.2. Generar un Manual de Evaluación Institucional, que contenga procesos estandarizados para generar información confiable y transparente en un marco de diversidad.

9.3.2. Proponer el Sistema Operativo para un plan piloto

Se estima necesario iniciar la implantación del SIEI con una cobertura discreta mediante un plan piloto que permita identificar condiciones adversas y favorables para su inmediata atención y rectificación. Puede ser aplicado a nivel de plantel o nivel regional durante el ciclo escolar 2019-2020, previo a la aplicación a nivel estatal institucional. Las actividades por realizar serán cualitativas y cuantitativas.

Líneas de acción:

9.3.2.1. Capacitar a los operadores.- Diseñar el contenido de los talleres de capacitación, establecer un cronograma que involucre a todos los elementos que intervendrán en el proceso de captura, integración, diseño de la información, clasificación e interpretación de resultados, así como elaborar informes y de ser necesario socializar en reuniones plenarias. Para el año 2021, el 100 por ciento de los operadores deberán estar capacitados.

9.3.2.2. Capturar el registro sistematizado de datos que arrojen los diversos tipos de evaluación aplicados en el plan piloto para su posterior análisis de resultados y determinación de logros ponderables.

9.3.2.3. Evaluar la reingeniería del plan piloto.- Se refiere a un proceso comparativo de resultados, evaluación del desempeño de operadores, perspectiva y prospectiva del sistema con el fin de emitir observaciones y recomendaciones.

9.3.2.4. Definir tiempos de entrega de informes de evaluación dependiendo de los procesos y la normatividad establecida que deberán ser entregados en tiempo y forma para su revisión.

9.3.3. Implementación del Sistema Integral de Evaluación Institucional

Para el año 2021 la implantación del Sistema Integral de Evaluación deberá formar parte de los programas operativos del subsistema con un 100 por ciento de cobertura.

Líneas de acción:

9.3.3.1. Operar el programa en cobertura estatal (2021)

9.3.3.2. Registrar datos, logros e indicadores estadísticos

9.3.4. Seguimiento a indicadores de éxito, reingeniería y mejora continua

Establecer un grupo colegiado para seguimiento mediante un cronograma de reuniones y señalar previamente los procesos que se deberán seguir en todas las áreas de la institución (ver Anexo 9.2).

Es importante destacar que el trabajo colaborativo debe ser realizado entre las líneas de atención: 1-Atención a la Demanda, Cobertura y Excelencia; 7-Normatividad Administrativa y 9-Evaluación Institucional, toda vez que existe transversalidad y es potestad de dichas líneas observar sinergias para que la calidad, las normas y la sistematización integral de la evaluación institucional converjan sin resquicios hacia la equidad y la excelencia educativa, para ello es necesario llevar a cabo las siguientes:

Líneas de acción:

9.3.4.1. Actualizar el Manual de Organización para la inclusión del SIEI en la estructura organizacional del subsistema

9.3.4.2. Actualizar el Manual de Procedimientos para que el desempeño educativo centrado en la calidad, la evaluación y el seguimiento sistemático de resultados que cuenten con el respaldo normativo, el techo presupuestal para su ejecución y la rendición de cuentas.

A la consolidación del Sistema Integral de Evaluación Institucional, en cualesquiera de sus niveles, académico, administrativo y financiero, pueden concebirse dos aspectos de utilidad a partir de los resultados.

En el primero de los casos, el que se considere de forma complementaria y trascienda como un mero instrumento al servicio de legitimación de decisiones políticas, contribuyendo constructivamente a satisfacer las demandas respecto al interés por la excelencia educativa que se evidencia en el seno de la sociedad.

Y en el segundo, que signifique una adecuación inteligente a la realidad de lo que se evalúa y que la lectura final incluya tanto las consecuencias conforme a los propósitos declarados, como aquellas que, aun no habiendo estado previstas, tengan incidencias en la comunidad educativa que haya sido objeto de la evaluación.

Lo cierto es que la evaluación institucional, en sí misma, será una actividad cuya complejidad puede generar, cierta ambivalencia puesto que por un lado representa claramente la oportunidad de mejorar el trabajo, mientras que, por otro, lleva implícito un riesgo significativo de manipulación de datos e indicadores.

El generar un repositorio sistémico que conlleve a la creación de una memoria histórica con datos fidedignos útiles para favorecer la investigación educativa, la planeación estratégica, la detección oportuna de tendencias reducirá los riesgos mencionados para colocar al subsistema en la antesala de la equidad y la excelencia educativa.