



Programa Estratégico de Desarrollo Institucional 2015 - 2020

Autorizado por la Junta de Gobierno del INEE en la 9ª Sesión Ordinaria del
30 de septiembre de 2016

30 de septiembre 2016

Índice

Introducción	5
I. Antecedentes	9
a) La educación obligatoria	9
b) La evaluación educativa.	14
c) Los mandatos y atribuciones del INEE.	18
II. Misión y visión institucional	22
a) Principios de la evaluación	22
b) Elementos estratégicos	24
III. Objetivos, Estrategias, Líneas de Acción, Indicadores y Metas	25
Objetivo Estratégico 1. El SNEE funciona de manera eficaz mediante la coordinación del Instituto y la implementación de la Política Nacional de Evaluación de la Educación en un marco de responsabilidades concurrentes.	25
Objetivo Estratégico 2. La evaluación de los componentes, procesos y resultados del Sistema Educativo Nacional genera información y conocimiento orientados hacia la mejora de la calidad y la equidad de la educación obligatoria.	33
Objetivo Estratégico 3. El Instituto emite normatividad para la evaluación, supervisa su aplicación y fortalece capacidades técnicas en el ámbito nacional y local para asegurar la calidad de las evaluaciones que se llevan a cabo en el marco del SNEE.	58
Objetivo Estratégico 4. Las directrices que emite el Instituto, sustentadas en los resultados de evaluaciones, estudios e investigaciones, contribuyen a que las decisiones de política pública se orienten a la mejora de la educación.	67
Objetivo Estratégico 5. La cultura de la evaluación contribuye a que la información y conocimiento que el Instituto genera, integra y difunde apoye la mejora de la calidad de la educación obligatoria.	77
Objetivo de fortalecimiento. El Instituto se fortalece como organismo autónomo, eficiente y eficaz en un marco de transparencia y rendición de cuentas.	90
IV. Evaluación y seguimiento	99
Leyes y decretos	100
Bibliografía	101

Siglas y acrónimos

AEE	Áreas Estatales de Evaluación
ANMEB	Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica
ATP	Asesor Técnico Pedagógico
CEMABE	Censo de Maestros, Alumnos y Escuelas de Educación Básica y Especial
CENEVAL	Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
COPEEMS	Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior
CPEUM	Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos
DGE	Dirección General de Evaluación
DGEP	Dirección General de Evaluación de Políticas
DR-PNEE	Documento Rector de la Política Nacional de Evaluación Educativa
ECEA	Evaluación de Condiciones Básicas para la Enseñanza y el Aprendizaje
ENLACE	Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares
EO	Estatuto Orgánico del INEE
EXANI	Examen Nacional de Ingreso a la Educación Media Superior
EXCALE	Exámenes de la Calidad y el Logro Educativo
IDANIS	Instrumento para el Diagnóstico de Alumnos de Nuevo Ingreso a Secundaria
INDISEP	Sistema de Indicadores Educativos de la SEP
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
LINEE	Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación
LGSPD	Ley General del Servicio Profesional Docente
LLECE	Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos
PCM	Programa Carrera Magisterial
PEC	Programa Escuelas de Calidad
PEN	Pruebas de Estándares Nacionales
PERCE	Primer Estudio Regional Comparativo y Explicativo del LLECE
PEMEE	Programa Estatal de Evaluación y Mejora Educativa
PISA	Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes
PLANEA	Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes
PNEE	Política Nacional de Evaluación Educativa
PRELAC	Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la UNESCO.
PROEDI 2015-2016	Programa Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020
PT-SNEE	Plan de Trabajo del Sistema Nacional de Evaluación Educativa
SATE	Servicio de Asistencia Técnica a las Escuelas
SEN	Sistema Educativo Nacional

SEP	Secretaría de Educación Pública
SERCE	Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo del LLECE
SIGE	Sistema Integral de Gestión Educativa
SININDE	Sistema Nacional de Indicadores Educativos
SIRE	Sistema Integral de Resultados de las Evaluaciones
SNIE	Sistema Nacional de Indicadores Educativos INEE-SEP
SNEE	Sistema Nacional de Evaluación Educativa
SPD	Servicio Profesional Docente
TALIS	Estudio Internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje
TERCE	Primer Estudio Regional Comparativo y Explicativo del LLECE
TIMSS	Estudio Internacional de Tendencias en Matemáticas y Ciencias
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Introducción

A partir de abril de 2013, cuando el Congreso de la Unión aprobó la Reforma Educativa propuesta por el Presidente de la República, se ajustaron las actividades del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) emprendiendo tareas en materia de organización, así como acciones con efecto sobre el Sistema Educativo Nacional, enfáticamente en la evaluación de los aprendizajes y del Servicio Profesional Docente. Tales acciones se definieron con el apoyo de los diversos órganos con los que cuenta el INEE y también han sido producto de diversas reuniones de trabajo, talleres, foros y consultas que se han realizado en el Instituto y de los resultados de distintos estudios e investigaciones previas, realizadas expresamente para dar cumplimiento con mayor certidumbre a los mandatos que preceptúan la existencia y funcionamiento del INEE.

En cumplimiento a lo establecido en la Reforma Constitucional de 2013 en materia educativa, en una primera fase se definió el horizonte y los instrumentos iniciales para lograr los compromisos institucionales: objetivos estratégicos, lineamientos y normas básicas para la operación del INEE, estos hicieron sentido para afinar coincidencias, definir metas, establecer acciones y proyectos, y trabajar el alineamiento de los recursos presupuestales; así mismo, conviene afirmar que de inmediato se dio respuesta al imperativo de avanzar en la evaluación educativa.

La autonomía del INEE surge de un compromiso del Estado mexicano; la Constitución Política en su Artículo tercero así lo mandata y ya forma parte de la historia de la educación en nuestro país y de la historia de México: un compromiso y una vocación educativa por llevar acciones de política pública que contribuyan a disminuir la inequidad y la desigualdad de las condiciones educativas que aseguren el derecho de los mexicanos a acceder a una educación de calidad.

De esta manera, el INEE con diez años de experiencia en la evaluación de la educación se convirtió, ya como organismo autónomo, en parte esencial de la Reforma Educativa. Durante los primeros diez años, los procesos evaluativos avanzaron en términos técnicos, pero fue difícil ganar espacios de influencia en la toma de decisiones para mejorar la calidad de la educación. El Instituto concibe a la evaluación como un instrumento que debe servir para comprender la diversidad del sistema educativo nacional y con la emisión de directrices se busca beneficiar a los grupos más vulnerables del país.

El Programa Estratégico de Desarrollo Institucional, va encaminado a reforzar el quehacer y actuar del Instituto para viabilizar el derecho de todos los mexicanos de contar con una educación de calidad. Es importante que se conozcan las nuevas propuestas de organización que apoyarán al Sistema Nacional de Evaluación Educativa y cómo se dará vida a la Política Nacional de Evaluación Educativa, con acciones y mecanismos más transparentes y eficientes.

El PROEDI es una nueva forma de organización del INEE que considera y respeta la diversidad del sistema educativo nacional con acciones y estrategias de inclusión y equidad en los sistemas educativos.

Este Programa da claridad a los propósitos y compromisos; hace la diferencia entre un mapa de acción con rumbo definido, coherente y sistemático, frente a una serie de actividades sin sentido y burocráticas. Con la Reforma Educativa el INEE está convocado a contribuir en la construcción y recorrer los caminos que llevan a mejorar la calidad de la educación. La Reforma busca la transformación del Sistema Educativo Nacional que permita potencializar los resultados en el proceso de enseñanza aprendizaje .

Existe la gran oportunidad de dar vida con metas y acciones claras al gran reto de consolidar al INEE y aportar con elementos sólidos a la superación de la educación nacional.

El Programa Estratégico de Desarrollo Institucional, es el documento rector mediante el cual, el INEE conducirá sus acciones para concertar los esfuerzos de planeación y ejecución en torno al cumplimiento de su misión institucional, considerando la evaluación de lo ya realizado, el diagnóstico sobre el estado que guarda el SNEE y análisis de los tópicos que permiten caracterizar el enfoque de su estrategia que orientan el proyecto institucional.

En concordancia con el mandato constitucional y considerando su experiencia, vocación y papel en materia de evaluación, se tomó la decisión de reorientar sus objetivos y acciones, así como de reestructurar su organización, para lo cual ha definido cinco objetivos estratégicos y uno de fortalecimiento, a saber:

1. El SNEE funciona de manera eficaz mediante la coordinación del Instituto y la implementación de la Política Nacional de Evaluación de la Educación en un marco de responsabilidades concurrentes.

2. La evaluación de los componentes, procesos y resultados del Sistema Educativo Nacional genera información y conocimiento orientados hacia la mejora de la calidad y la equidad de la educación obligatoria.
3. El Instituto emite normatividad para la evaluación, supervisa su aplicación y fortalece capacidades técnicas en el ámbito nacional y local para asegurar la calidad de las evaluaciones que se llevan a cabo en el marco del SNEE.
4. Las directrices que emite el Instituto, sustentadas en los resultados de evaluaciones, estudios e investigaciones, contribuyen a que las decisiones de política pública se orienten a la mejora de la educación.
5. La cultura de la evaluación contribuye a que la información y conocimiento que el Instituto genera, integra y difunde apoye la mejora de la calidad de la educación obligatoria, y

Fortalecimiento. El Instituto se fortalece como organismo autónomo, eficiente y eficaz en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

El Programa se estructura en tres apartados. En el primer apartado a manera de marco contextual, se presentan los desafíos del INEE, haciendo referencia a los antecedentes y avances en materia educativa y de evaluación, así como de los problemas que habrán de resolverse en un horizonte que va al año 2020; se definen los retos que el INEE se plantea en la construcción y seguimiento de la Política Nacional de Evaluación Educativa y se expresan las razones por las que se cuenta con una nueva estructura programática y organizacional, que le permita al Instituto cumplir con los objetivos y metas con una mayor concreción de fin, propósito y actividades.

En el segundo apartado, *Misión y Visión*, estos elementos se redefinen con el propósito de dar sentido y orientación a las acciones que integran el PROEDI, tomando en consideración los principios de la evaluación y de sus elementos estratégicos.

El tercer y último apartado, *Objetivos, Estrategias, Líneas de Acción, Indicadores y Metas*, retoma los principales compromisos del Instituto y los desglosa en los objetivos estratégicos y líneas de acción que guiarán el trabajo durante los próximos años.

Finalmente se incluyen, como anexo, las referencias de la normatividad básica que regula el funcionamiento y organización del Instituto, así como la bibliografía de los principales

textos en los que se fundamentan y vislumbran los desafíos que se presentan en este Programa.

El Programa Estratégico de Desarrollo Institucional del INEE, representa el referente fundamentan para todo su personal ya que se convierte en el hilo conductor de los esfuerzos de todos, con la posibilidad siempre de perfeccionarlo, atendiendo a la dinámica y evolución en la mejora de la calidad de la educación obligatoria y del resultado de sus evaluaciones.

I. Antecedentes

a) La educación obligatoria

Durante el siglo XX la expansión y diversificación del Sistema Educativo Nacional (SEN) fueron indiscutibles. El crecimiento de la oferta educativa buscó de manera destacada hacer accesible la educación a toda la población; se logró con ritmos distintos, en función del tipo y nivel educativo y según la entidad federativa. Durante la mayor parte del siglo XX la escolarización obligatoria abarcó fundamentalmente la educación primaria, fue hasta 1993 que la obligatoriedad se amplió a la educación secundaria, en 2002 a la educación preescolar, y en 2012 a la educación media superior. Estas reformas constitucionales tuvieron como consecuencia que la obligatoriedad de la educación pasara de 6 a 15 años en apenas dos décadas.

En el ciclo escolar 2013-2014, el Sistema Educativo Nacional contaba con más de 35.7 millones de alumnos, de los cuales 30.6 millones asistían a educación básica y media superior, en 242,837 escuelas y fueron atendidos por 1,483,136 docentes. Destaca que del total de alumnos, el 72.6% (25 939 193) se matriculó en la educación básica y el 13.1% (4 682 336) en educación media superior.

Distribución de alumnos, docentes y escuelas según nivel educativo y tipo de servicio 2013-2014

Educación Básica				
Preescolar	Tipo de servicio	Alumnos	Docentes	Escuelas
	General ^{1/}	4.213.755	189.377	61.370
	Indígena	407.533	18.241	9.656
	Comunitaria	165.668	19.738	20.115
	Total	4.786.956	227.356	91.141
Primaria	General	13.631.825	524.450	77.821
	Indígena	834.572	36.246	10.102
	Comunitaria	113.982	12.542	11.217
	Total	14.580.379	573.238	99.140
Secundaria	General	3.309.503	223.571	11.679
	Técnica	1.826.623	99.738	4.654
	Telesecundaria	1.370.390	70.634	18.452
	Trabajadores	27.722	3.344	265
	Comunitaria	37.620	3.636	2.874
	Total	6.571.858	400.923	37.924
	Total	25.939.193	1.201.517	228.205
Educación media superior				
Bachillerato	Tipo de servicio	Alumnos	Docentes	Escuelas
	General	2.896.761	182.913	11.265
	Tecnológico	1.706.076	89.403	2.699
	Profesional técnico	79.499	9.303	668
	Total	4.682.336	281.619	14.632

	Total	30.621.529	1.483.136	242.837
1/ Incluye CENDI INEE, (2015f). Cifras básicas. Educación básica y media superior. Inicio del ciclo escolar 2013-2014				

No todos los niños tuvieron acceso a la escuela; la tasa de matriculación más baja correspondió a la población de 3 años, pues sólo 4 de cada diez niños de esta edad estaba inscrito en la escuela. La cobertura es casi universal entre la población de 5 a 12 años; sin embargo, a partir de los 13 años y hasta los 17 decreció (de 98.1% a los 13 años a 54.1% a los 17).

Asimismo, no todos los alumnos tienen una trayectoria escolar regular y algunos abandonan antes de concluir la educación obligatoria:

- La tasa de aprobación para el ciclo escolar 2012-2013 mostró valores cercanos al 100% en primaria, en secundaria descendió a 94.1% y fue baja en educación media superior, 85.3%.
- De los inscritos en 1º de primaria, 96.9% tenía a lo más 6 años de edad, 82.4% tenía a lo más 12 años en 1º secundaria y 63.7% contaba a lo más con 15 años de edad en 1º de la educación media superior.
- El porcentaje de alumnos con extra edad grave también incrementó a medida que se avanzaba en el nivel educativo: 2.9; 4.0 y 15.5% para educación primaria, secundaria y media superior, respectivamente.
- La tasa de deserción en secundaria y en educación media superior fue 5.1 y 14.3%, respectivamente, mientras que en educación primaria fue de 0.8%.
- De cada 1,000 niños que ingresaron en el ciclo 2002-2003 a 1º de primaria, sólo 719 concluyeron la secundaria en nueve ciclos escolares.
- En 2013, sólo 67.1% de los niños entre 12 a 14 años de edad que realizaban trabajo extra doméstico o doméstico, asistía a la escuela, mientras que entre la población total en ese rango de edad asistía 94.9%. De los jóvenes de 15 a 17 años que realizaban trabajo extra doméstico o doméstico, sólo 39.0% asistía a la escuela, mientras que 76.6% de la población total de ese grupo de edad lo hizo.
- En las telesecundarias se halla el más alto porcentaje de quienes han repetido uno o más grados en educación primaria (17.4%) y con pocas expectativas de continuar sus estudios hasta el nivel superior (54.2%).

De las escuelas de educación básica, 56.9% se ubican en localidades de alta o muy alta marginación y en el caso de la educación media superior 39.9% de los planteles se encuentran en este tipo de localidades. Además, 81.2% de los preescolares comunitarios, 83.5% de las primarias comunitarias y 89.7% de las secundarias comunitarias se encontraron en este tipo de localidades; en el caso del escuelas de educación indígena correspondieron a 95.9 y 95.4% para preescolar y primaria, respectivamente.

Los datos muestran brechas importantes en el acceso a la educación entre la población total y la población con discapacidad. Mientras que la escolaridad promedio nacional de la población total de 15 años y más fue de 8.6 grados escolares, el de la población con discapacidad en ese mismo grupo de edad fue de 4.7 grados. En educación especial se atendió a 485,059 alumnos, de los cuales el 11.7 fueron de la modalidad escolarizada y 88.3% restante a la extraescolar. Fueron atendidos por 38 mil docentes en 1 647 escuelas y 4 100 centros.

Aunque falta mucha información por recabar, cada vez se cuenta con mayor información respecto a la organización y gestión de las escuelas, en particular sobre docentes, directivos y supervisores. Así, se sabe que para el ciclo escolar 2013-2014, 26.8% de las escuelas preescolares del país estaban a cargo de un docente, 44.0% de las primarias eran multigrado y 19.7% de escuelas telesecundarias eran unitarias o bidocentes.

La mayoría de profesores fungieron como director con grupo (en el caso de preescolar: 84% en general y 95% en indígenas; mientras que en la primaria: 43.4% generales, 52.7% indígenas y 98% comunitarios). Respecto a su formación inicial, son pocos los que contaban con licenciatura en educación, acorde al nivel educativo en el que se encuentran (preescolares: 7.5% generales y 2.7% indígenas; en primaria: 15.4% generales, 4.0% indígenas y 0.84% comunitarios).

En el ciclo 2013-2014, una tercera parte de los profesores de educación media superior eran jóvenes de 34 años o menos de edad (33.2%) y en los bachilleratos privados y los subsidiados (como las preparatorias federales y estatales por cooperación) se identificó la mayor proporción de docentes jóvenes (42.6 y 44.6%, respectivamente), a diferencia de los bachilleratos federales donde poco más de 40% de la planta docente tenían 50 años o más de edad.

Según el tipo de institución, las escuelas que más concentraban jóvenes docentes de 34 años o menos eran: bachilleratos interculturales (85.2%), telebachilleratos comunitarios

(80.3%) y bachilleratos integrales comunitarios (72.2%). Es importante señalar que los docentes jóvenes son recién ingresados al servicio y requieren de procesos de inducción y acompañamiento para el mejor desarrollo de la labor educativa.

Los directores de 26.8% escuelas de educación secundaria señalaron que les hace falta uno o más docentes para completar la plantilla, esto ocurrió en 32.6% de las telesecundarias según los cuestionarios de EXCALE de 2012; en contraste, la estadística continua señala que 18.6% de las telesecundarias eran unitarias o bidocentes.

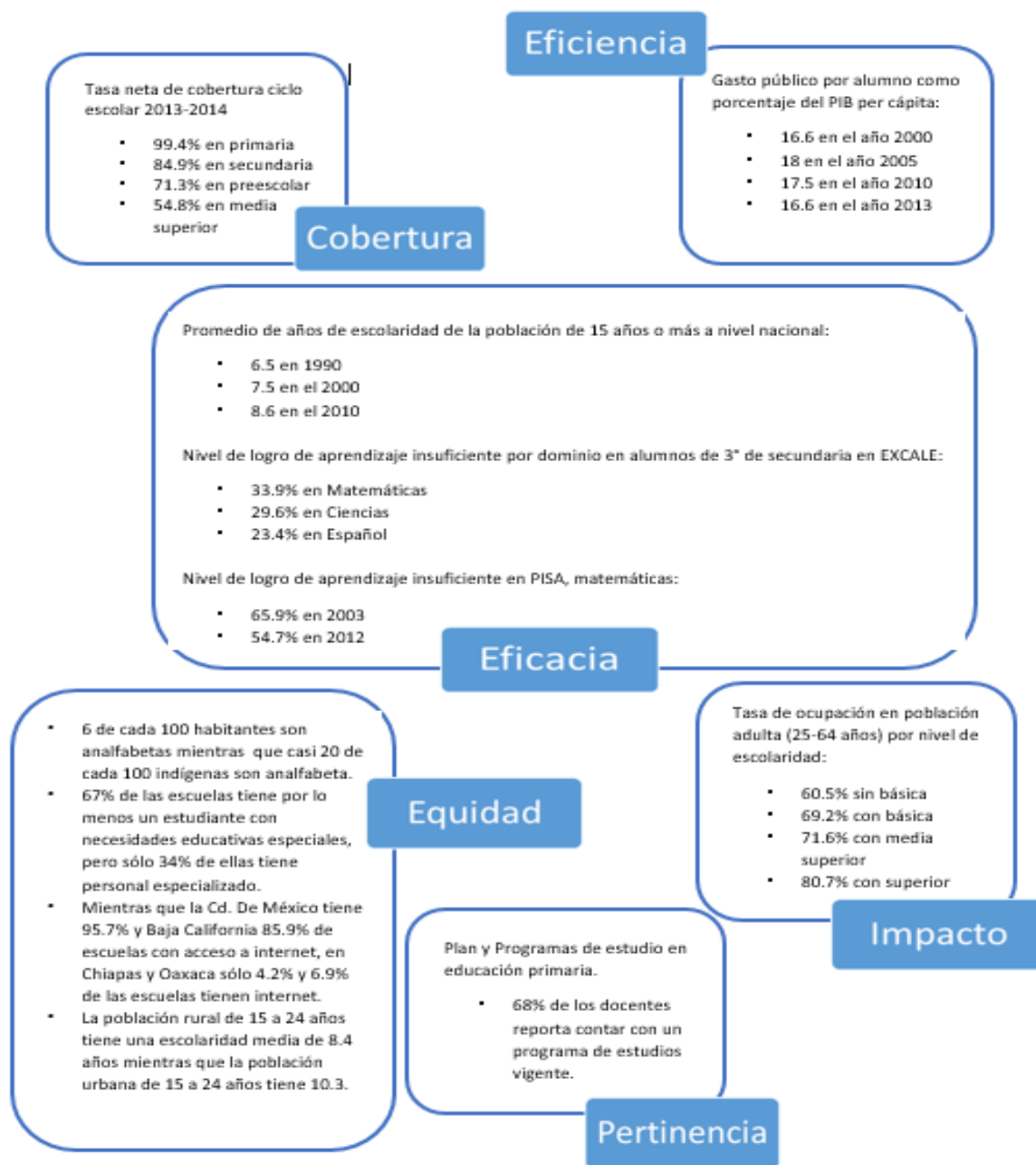
Los supervisores escolares desarrollan un papel central para apoyar a las escuelas de educación básica. Algunos manifiestan sobrecarga de trabajo al atender 21 escuelas o más lo que podría significar un exceso de trabajo en detrimento del desempeño en sus funciones sustantivas. Para el ciclo 2013-2014 había zonas escolares compuestas por más de 20 escuelas, 7% de las primarias generales y 8.3% de las secundarias.

En materia de infraestructura, sobresale que, de acuerdo con el *Censo de Maestros, Alumnos y Escuelas de Educación Básica y Especial 2013* (CEMABE), se contabilizó que el 39.3% de escuelas públicas de educación básica no cuentan con drenaje; 18% estaban construidas con techos de materiales de desecho, lámina metálica, de asbesto o cartón; en una de cada 10 faltaba baño o sanitario (9.7%); 23.3% escuelas no disponían de una silla, mesa y/o escritorio para docentes en al menos un aula; y en 17.3% escuelas al menos un alumno tomaba clase y desarrollaba sus actividades escolares sin un mueble adecuado para sentarse, escribir o dibujar.

Aunado a esto, sólo 39.6% de las escuelas primarias del país reportaron tener acceso al menos a una computadora para uso educativo. En las escuelas indígenas y comunitarias la presencia de estos dispositivos era menor, 15.8 y 1.7%, respectivamente. En secundaria el porcentaje es de 68.4%, pero en los tipos de servicio educativo para trabajadores (36.6%) y comunitario (13.8%) era donde escaseaban más estos recursos.

Si bien los logros obtenidos respecto a cobertura y acceso a los servicios de educación obligatoria son indiscutibles, no se puede decir lo mismo respecto de su calidad, lo que incluye la equidad. La información disponible muestra diferencias importantes entre los distintos niveles educativos, regiones y grupos sociales lo que tiene serias repercusiones sobre el desarrollo personal de los educandos, así como también sobre el desarrollo económico, social y cultural de cada región o entidad federativa y del país en su conjunto.

A continuación se muestran algunos indicadores relevantes sobre las distintas dimensiones implicadas en el concepto de calidad de la educación.



Fuentes: INEE. (2015). *Panorama Educativo de México 2014*. México: INEE; INEE. (2015b). *La población indígena en México*. México: INEE. INEE. (2015h). *Primeros resultados de la Evaluación de Condiciones Básicas para la Enseñanza y el Aprendizaje. (ECEA) 2014 en la Educación Primaria*. México: INEE. INEGI. (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010. Principales Resultados*. México: INEGI.

Las enormes brechas en que distintas poblaciones ejercen su derecho a una educación de calidad ponen de relieve los grandes retos que el SEN debe enfrentar. La evaluación

educativa puede y debe contribuir a identificar esas brechas y encontrar formas de cerrarlas paulatinamente. Aunque México comenzó a realizar evaluaciones desde los años 70, su desarrollo no ha sido lineal, por lo que el siguiente apartado muestra brevemente la experiencia del país en esta materia.

b) La evaluación educativa.

Los sistemas de evaluación de la calidad de la educación se implementaron en México desde finales del siglo XX como acciones de gestión educativa centralizada que buscaba controlar el currículum y lo que se enseña en las escuelas, teniendo un mayor auge, a partir de los primeros años del presente siglo (Rivas, 2015).

Desde entonces la evaluación se ha concretado en diversas áreas, a saber: 1) la aplicación de pruebas estandarizadas de logro; 2) la construcción de indicadores; 3) la evaluación y autoevaluación de los centros educativos; y 4) la evaluación del desempeño de los docentes (Miranda, 2013a).

Cada una de estas áreas, con objetos y procesos distintos, son de especial relevancia e interés para las políticas y los sistemas educativos de América Latina.

Por otra parte, organismos internacionales como la OCDE, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo pusieron a la evaluación dentro de la agenda del debate educativo como mecanismo para medir la eficiencia y calidad educativa entre los distintos países y regiones (Meyer y Benavot, 2013).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) se ha posicionado desde la aparición de las evaluaciones de la calidad en la educación primaria. El LLECE aplicó la prueba Primer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (PERCE) en 1997, el Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE) en 2006 y el Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE) en 2013. También elevó su peso la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y entraron en la arena política de la educación otras agencias, por ejemplo, la consultora McKinsey que difundió influyentes documentos sobre los países exitosos en educación y protagonizó algunos procesos de planeación y cambio educativo.

La expresión más concreta del énfasis en las políticas de evaluación del nuevo siglo ha sido la creación o fortalecimiento de institutos nacionales de evaluación: el Instituto Nacional de Estudios e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) en Brasil, el Instituto Nacional

para la Evaluación de la Educación (INEE) en México, la renovación del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) en Colombia y la Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (UMC) en Perú, así como las sucesivas renovaciones en Chile hasta la creación de la Agencia de Calidad de la Educación en 2011 y el más reciente Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEEd) en Uruguay, creado en 2009.

La evaluación educativa en México¹ comenzó a realizarse desde los años 70 del siglo pasado. Su desarrollo ha transitado en el tiempo por cuatro etapas en las que se distinguen sus alcances, profundidad y efectividad.

Durante la primera etapa (1970-1990), ante el reto de expansión del SEN y de contar con información, la Secretaría de Educación Pública (SEP) mejoró la recolección censal de datos y los sistematizó para construir estadísticas referidas a la educación nacional y llevó a cabo las primeras evaluaciones de rendimiento académico en la educación básica, así como el diagnóstico para alumnos de nuevo ingreso a educación secundaria y el examen de ingreso a la educación normal (Banegas y Blanco, 2006; Zorrilla, 2003).

La segunda etapa (1990-2000) se caracterizó por un acuerdo político entre el gobierno federal, los gobiernos de los estados y la organización gremial de los docentes que se plasmó en el *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica* (ANMEB). El acuerdo estableció tres ejes para llevar a cabo la reforma educativa: reorganización del sistema educativo nacional, a través de la federalización del mismo; reformulación de contenidos y materiales educativos, y revaloración de la función magisterial, en los servicios de educación preescolar, primaria y secundaria, denominados desde entonces “Educación Básica” y en la formación inicial y continua de docentes.

En este marco, la promulgación de la primera *Ley General de Educación* (LGE) distribuyó la función social en materia de educación entre los tres órdenes de gobierno. La Ley estableció atribuciones exclusivas de la autoridad educativa federal y de la autoridad educativa local, así como atribuciones concurrentes entre los órdenes de gobierno federal y local. La evaluación del SEN se estableció como atribución exclusiva de la autoridad educativa federal.

Esta reforma impulsó la implementación de un amplio conjunto de instrumentos de evaluación de aprendizajes en primaria y secundaria con diversos objetivos, desde la

¹ Se hace referencia a la evaluación externa del aula. En otras palabras a la evaluación a gran escala, controlada, con instrumentos estandarizados y generalmente para evaluar el logro de aprendizaje.

acreditación de niveles educativos y la asignación de incentivos a maestros a través del *Programa Carrera Magisterial (PCM)*, hasta la evaluación de aprendizajes y la promoción del establecimiento de un Sistema Nacional de Evaluación de la Educación (SNEE), (Mendieta y Ramírez, 2013). Con la idea de evaluar la calidad de la educación en el periodo 1998-2003, se desarrollaron las *Pruebas de Estándares Nacionales (PEN)* con muestras representativas de escolares de todo el país (Backhoff, 2006).

Durante esta etapa México comenzó a participar en programas de evaluación de logro educativo de carácter internacional: *Estudio Internacional de Tendencias en Matemáticas y Ciencias* (por sus siglas en inglés, TIMSS)²; *Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes* (por sus siglas en inglés, PISA)³ y el *Primer Estudio del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE)*⁴.

A fin de atender una creciente actividad en materia de evaluación externa a gran escala, por iniciativa de la SEP se crearon en todos los organismos públicos responsables de conducir y operar los sistemas educativos en las entidades federativas, las *Áreas Estatales de Evaluación (AEE)*, cuyo tamaño, ubicación en la estructura administrativa, capacidad de decisión y manejo de presupuesto, entre otras características, ha estado en función de las decisiones de cada autoridad educativa local. Así, no sólo se incrementó la cantidad de programas y proyectos de evaluación educativa, sino que también se atendió la dimensión de estructura, organización y administración institucional de los procesos de evaluación, de tal manera que fuera posible la concurrencia de atribuciones entre la autoridad educativa federal y las autoridades educativas locales.

La tercera etapa ocurrió del año 2000 al 2013, periodo en el que la evaluación de la educación adquirió un papel estratégico. El *Programa Nacional de Educación 2001-2006* señaló que la planeación educativa debía incluir como componentes esenciales los relativos a la evaluación de resultados y el seguimiento de avances que, en una concepción democrática se relacionan de manera estrecha con el componente de rendición de cuentas (SEP, 2001).

Una de las líneas de acción y meta del programa fue la creación del INEE, mediante Decreto Presidencial, el 08 de agosto de 2002, como un organismo técnico descentralizado, cuyas funciones se concibieron articuladas con las instancias responsables de la evaluación

² Aplicado en 1995.

³ Aplicada por primera vez en el 2000.

⁴ Llevado a cabo entre 1994 y 1997.

de la SEP y de las entidades federativas. Se estableció que éste debía definir e instrumentar una política nacional de evaluación que contribuyera a elevar la calidad de la educación y precisara: a) los puntos de referencia con los que se debían comparar los resultados obtenidos para llegar a juicios de valor sobre la calidad educativa; b) las consecuencias de la evaluación, en términos de apoyos compensatorios, estímulos, medidas preventivas o correctivas, y financiamiento; c) lo relativo a la difusión pública de los resultados de la evaluación, y d) la distinción entre la evaluación de personas, de instituciones y subsistemas, y la del SEN en su conjunto.

Durante este periodo los procesos de evaluación más sobresalientes que se llevaron a cabo fueron: la 4ª medición de las PEN en educación primaria y la 2ª en secundaria, la aplicación de los primeros EXCALE, la prueba de *Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares* (ENLACE) de español a estudiantes de educación básica, y la prueba PISA cuyos resultados fueron públicos por primera vez. Asimismo, de manera anual, la evaluación externa del *Programa Escuelas de Calidad* (PEC) y en 2006 la integración de un *Sistema Nacional de Indicadores Educativos INEE-SEP* (SNIE).

Posteriormente, el *Programa Sectorial de Educación 2007-2012* propuso: a) realizar evaluaciones que empleen instrumentos y metodologías que permitan hacer mediciones válidas y confiables de la calidad del SEN; b) desarrollar y promover actividades de investigación de carácter metodológico para producir o perfeccionar instrumentos, técnicas y procedimientos de evaluación; c) diseñar, construir y validar indicadores confiables sobre el desempeño del sistema educativo, integrando resultados de evaluaciones de aprendizaje, recursos, procesos y contexto social; d) fomentar la investigación educativa, tanto básica como aplicada, orientada a la innovación pedagógica que desarrolle estudios explicativos y trabajos teóricos; e) crear un mecanismo de acopio y difusión de resultados de investigación, así como de diálogo entre investigadores, tomadores de decisión y docentes, para que la investigación sea la base del mejoramiento de la calidad; f) evaluar los recursos humanos, materiales y organizativos con que cuentan las escuelas, así como los procesos escolares y de aula; g) enriquecer cualitativamente la difusión de las evaluaciones a padres de familia, autoridades educativas federales y estatales, docentes, directivos y alumnos, con el fin de que los resultados sean aprovechados para mejorar la calidad de la educación, y h) comparar los resultados con otros países a través de la participación de México en proyectos internacionales. Asimismo, mandató adecuar e instrumentar el SNEE para convertirlo en

insumo de los procesos de toma de decisión en el SEN y la escuela, cuyos resultados se difundieran ampliamente entre la sociedad en general (SEP, 2007).

La última etapa de desarrollo de la evaluación educativa, de 2013 a la fecha, inició con la reforma a los artículos 3 y 73 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (CPEUM), que definió a la evaluación, junto con el *Servicio Profesional Docente* (SPD) y la escuela como centro de la gestión institucional, como ejes rectores de la reforma, estableciendo nuevas competencias para la Autoridad Educativa Federal, las autoridades educativas locales, y el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, ahora como órgano constitucional autónomo. Producto de dichas modificaciones se reformó la LGE y se emitió la *Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación* (LINEE) y la *Ley General del Servicio Profesional Docente* (LGSPD), reglamentarias del Artículo 3 constitucional y publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 11 de septiembre de 2014.

c) Los mandatos y atribuciones del INEE.

La Reforma constitucional.

En 2012, el Titular del Poder Ejecutivo Federal promovió un acuerdo nacional, el *Pacto por México*, que todas las fuerzas políticas se comprometieron a desarrollar con base en una agenda que incluyó a la educación. En este marco, el 21 diciembre de ese año, el Gobierno Federal anunció una reforma educativa que, como ya se mencionó, implicó modificaciones a los artículos 3° y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. La reforma constitucional fue aprobada el 6 de febrero de 2013 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de ese mismo mes (Bracho y Zorrilla, 2015).

Los mandatos constitucionales del Instituto están contenidos en la fracción IX del artículo 3°, a saber:

“Para garantizar la prestación de servicios educativos de calidad, se crea el Sistema Nacional de Evaluación Educativa. La coordinación de dicho sistema estará a cargo del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación será un organismo público autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Corresponderá al Instituto evaluar la calidad, el desempeño y resultados del sistema educativo nacional en la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. Para ello deberá:

- a) *Diseñar y realizar las mediciones que correspondan a componentes, procesos o resultados del sistema;*

- b) *Expedir los lineamientos a los que se sujetarán las Autoridades Educativas federal y locales para llevar a cabo las funciones de evaluación que les corresponden, y*
- c) *Generar y difundir información y, con base en ésta, emitir directrices que sean relevantes para contribuir a las decisiones tendientes a mejorar la calidad de la educación y su equidad, como factor esencial en la búsqueda de la igualdad social.”*

El artículo 3º constitucional es contundente al indicar que todo individuo tiene derecho a recibir educación de calidad. Su reforma tiene estrecha vinculación con los planteamientos constitucionales en materia de derechos humanos, relativos tanto a la capacidad de goce y ejercicio de los derechos humanos, como a las obligaciones que corresponde realizar al Estado para garantizar su cumplimiento. El artículo 1º plantea que:

“Todas las personas gozarán de los derechos humanos reconocidos en esta Constitución y en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte, así como de las garantías para su protección, cuyo ejercicio no podrá restringirse ni suspenderse, salvo en los casos y bajo las condiciones que esta Constitución establece.

Todas las autoridades, en el ámbito de sus competencias, tienen la obligación de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos”.

El derecho a la educación es un derecho humano fundamental y es esencial para el goce y ejercicio de otros derechos. Por ello, el Estado mexicano, en particular las autoridades educativas de los tres órdenes de gobierno, las autoridades escolares y los entes autónomos cuya materia se relaciona con la educación, son garantes de su cumplimiento y de que su ejercicio no se restrinja ni suspenda.

Los derechos humanos son normas básicas universales, establecidas en la legislación internacional y nacional, cuyo cumplimiento es imprescindible para el desarrollo integral y digno de los seres humanos. Este conjunto de prerrogativas implican la existencia de una contraparte obligada, es decir, ante la existencia de personas *titulares de derechos* (que supera la noción de clientes, beneficiarios o sectores sociales necesitados) que tendrían que estar en posibilidad de hacer uso de diversos mecanismos de justiciabilidad y exigibilidad de tales derechos y tener garantizados esos espacios de participación, se tienen *titulares de obligaciones* que deben garantizar su realización.

Esta noción del derecho a la educación, impone al Estado asumir una postura orientada al monitoreo de su actuación, de manera que asegure que está cumpliendo como garante del derecho a una educación de calidad.

La titularidad del derecho a una educación de calidad para todos implica que todas las niñas y niños deben tener garantizados al menos tres conjuntos de *derechos*: el *derecho de acceso* a la educación, el *derecho a la permanencia* en la escuela, y el *derecho a obtener logros óptimos* de aprendizajes relevantes, útiles y significativos para sus vidas.

El *derecho de acceso a la educación* implica que todas las niñas y niños del país tengan posibilidades reales de disponer y acceder a una oferta educativa de calidad, especialmente aquellos que enfrentan condiciones desfavorables. El *derecho a la permanencia en la escuela*, implica que estos niños y niñas tengan una trayectoria escolar sin rezago y un egreso oportuno acorde con la edad típica de terminación de la educación básica y media superior, en condiciones flexibles y que respondan a las necesidades de los estudiantes en contextos culturales y sociales diversos.

Por su parte, el *derecho al logro de aprendizajes relevantes* guarda relación con el derecho de niños y niñas de recibir una educación pertinente, aceptable y culturalmente adecuada. Este último derecho se encuentra alineado con la definición de calidad educativa que ofrece el documento constitucional al plantear que:

“[...] el Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria, de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje a los educandos... Será de calidad, con base en el mejoramiento constante y el máximo logro académico de los alumnos” (Artículo 3º, CPEUM).

En síntesis, no se trata de generar “calidad educativa” basada sólo en argumentos de eficacia o eficiencia de la gestión, sino también de reconocer el concepto de educación de calidad como un derecho de las personas. La reforma del artículo 3º constituye, la construcción clara y sin precedentes de una nueva institucionalidad que pone en el centro la capacidad para identificar el valor de lo alcanzado en materia educativa y para reconocer las distancias frente a la norma constitucional (Bracho y Zorrilla, 2015).

La Legislación secundaria.

La estrategia seguida por los legisladores para institucionalizar los cambios constitucionales fue la creación y reforma de instrumentos jurídicos independientes, aunque articulados entre sí. Así, en la LGE, a la que se hicieron reformas, derogaciones y adiciones, entre otras, se plantea el *Sistema de Información y Gestión Educativa* (SIGE), para contar con información útil y oportuna; la escuela como centro de las decisiones de política educativa mediante la autonomía de gestión, y las escuelas de tiempo completo, horizonte hacia el cual han de movilizarse las estructuras normativas y de operación. Por su parte, la LGSPD, basado en el principio rector del mérito, regula el ingreso, promoción, reconocimiento y permanencia en el servicio público educativo y el impulso a la formación continua. Por último, la LINEE ratifica la naturaleza del Instituto y establece sus atribuciones como máxima autoridad en materia de evaluación. En estos dos últimos instrumentos, se establecen líneas de acción y por primera vez en la historia del SEN, se coloca en primer plano a la evaluación como generadora de información y conocimiento valorativo, que permite el diseño de políticas y programas educativos con un amplio fundamento en evidencias.

La LINEE hace explícito el objeto del Instituto: la coordinación del SNEE y la evaluación de la calidad del SEN en la educación básica y media superior, correspondiente a componentes, procesos o resultados; los atributos de educandos, docentes y autoridades escolares, y las características de instituciones, políticas y programas educativos. Establece también como principios que regirán las acciones del Instituto: la independencia, la transparencia, la objetividad, la pertinencia, la diversidad y la inclusión, así como la validez, la confiabilidad y el rigor técnico de sus trabajos de evaluación (artículos 2 y 26) (Bracho y Zorrilla, 2015).

En sus artículos 27 y 28, la LINEE define sus atribuciones, tanto en materia de evaluación del SEN, como del Servicio Profesional Docente.

Los mandatos y atribuciones del INEE son inéditos y recuperan los avances y logros de sus etapas institucionales previas; en su desarrollo descansa no sólo la credibilidad del Instituto, sino también de la evaluación como instrumento de mejora, como condición para avanzar hacia una educación de calidad con equidad que concrete este derecho y atienda las crecientes exigencias de desarrollo personal, social y económico de todos los niños y jóvenes que asisten a las aulas y escuelas del país.

II. Misión y visión institucional

Los retos del INEE se inscriben en los planos técnico, administrativo y de impacto social, pero también en el plano institucional, pues su constitución como órgano autónomo se da en el marco de exigencia de una gestión pública eficiente, efectiva, transparente y abierta a la participación y rendición de cuentas. En el PROEDI retoma estos retos para convertirlos en valores, principios y acciones para mejora de la calidad de la educación.

Misión

Evaluar la educación obligatoria, así como coordinar y regular las tareas de evaluación en el marco del Sistema Nacional de Evaluación Educativa (SNEE) y aportar directrices de mejora con el fin de contribuir al cumplimiento del derecho a una educación de calidad con equidad.

Visión

El Instituto es un organismo reconocido por su autoridad en materia de evaluación de la educación, por la solidez técnica de sus productos y por sus aportaciones a las decisiones de política educativa del Estado Mexicano.

a) Principios de la evaluación

El Instituto tiene la responsabilidad de coadyuvar en el diseño y funcionamiento del SNEE buscando que éste sea integral y pertinente, así como en la construcción colectiva de una PNEE. Para ello, la Junta de Gobierno estableció que la actuación del INEE deberá estar regida por:

La mejora educativa. Un sistema de evaluación que sea integral deberá permitir la retroalimentación relevante y oportuna tanto a los sujetos que hayan sido evaluados, como las instituciones, sistemas o subsistemas objeto de evaluación al aportar elementos para identificar lo que es necesario hacer, los caminos posibles de mejora, identificar y atender las

causas que provocan la existencia de brechas en los servicios educativos que se ofrecen a los diversos grupos poblacionales del país, así como en los resultados del proceso educativo.

La equidad. La evaluación educativa se realizará siempre bajo este principio al considerar las características de los contextos socio-culturales, así como las condiciones escolares en los cuales acontece el hecho educativo. En las distintas evaluaciones se deberán identificar con la mayor precisión que sea posible las brechas existentes entre distintos grupos poblacionales. Los resultados de las evaluaciones deberán ser informados atendiendo a los factores o variables de contexto considerados.

La justicia. El principio de “evaluaciones justas” significa que éstas sean técnicamente sólidas y que las decisiones que de ellas se deriven se encuentren en correspondencia con los propósitos para los cuales fueron diseñadas. Es decir, las evaluaciones deberán ser imparciales, objetivas, transparentes, pertinentes y válidas a fin de reconocer y garantizar los derechos humanos de todas las personas.

La diversidad. Este principio de actuación del Instituto significa que se reconoce, valora y atiende la diversidad, cultural y contextual para orientar el proceso de evaluación, así como la interpretación de resultados y las decisiones que de ellos se deriven.

La participación. Refiere a la necesaria construcción de consensos sociales y políticos entre los sujetos e instituciones sobre qué evaluar, cómo hacerlo y el uso de los resultados. La participación implica mantener un diálogo constante con los actores clave que intervienen o se sujetan a procesos de evaluación a fin de determinar prioridades, tiempos y la articulación con las decisiones de mejora.

A partir de estos principios y tomando en consideración el contexto previo a la Reforma, así como los mandatos que ésta conlleva, el *Programa Estratégico de Desarrollo Institucional* definió la carta de navegación que guiará el quehacer institucional en un horizonte temporal hacia el 2020. El PROEDI es un documento rector del quehacer institucional que recupera las experiencias o prácticas que han sido exitosas, pero también identifica las fallas y lo que aún falta por hacer a fin de trazar el camino que permita cumplir con los nuevos mandatos y posicionar al Instituto como la autoridad en materia de evaluación de la educación.

b) Elementos estratégicos

Los objetivos estratégicos son una expresión de los mandatos que tiene la institución y refieren a qué se quiere lograr; las estrategias están relacionadas con el cómo avanzar hacia el logro de los objetivos estratégicos; las líneas de acción indican los trabajos a realizar para concretar la estrategia y las metas son los compromisos institucionales a mediano y largo plazos.

Dimensión	Preguntas	Elemento programático PROEDI	Definición
Fin	¿Qué se espera lograr?	Objetivos estratégicos	Elemento programático de máximo nivel de agregación. Expresión cualitativa de los propósitos generales de la institución que se convierte en la orientación rectora de su funcionamiento. Representan la respuesta a la problemática que da razón de ser a la institución (a sus mandatos y atribuciones).
Medios	¿Cómo se procederá?	Estrategias	Conjunto de procesos que guían la acción institucional en los distintos ámbitos de la organización.
	¿Con qué elementos, acciones, proyectos o programas?	Líneas de acción	Conjunto articulado de acciones que se llevan a cabo en torno a la estrategia para contribuir al cumplimiento de los compromisos y el logro de los objetivos estratégicos.
Compromisos	¿Qué se espera lograr en términos de productos y resultados evaluables para conseguir el fin?	Metas	Compromisos institucionales que permiten identificar el logro de las líneas de acción, así como el avance en la consecución de los objetivos estratégicos.

De esta manera, se presentan las acciones que integran el PROEDI, considerando una serie de elementos de contexto, avance desafíos y retos para cada uno de los objetivos estratégicos.

III. Objetivos, Estrategias, Líneas de Acción, Indicadores y Metas

Objetivo Estratégico 1. El SNEE funciona de manera eficaz mediante la coordinación del Instituto y la implementación de la Política Nacional de Evaluación de la Educación en un marco de responsabilidades concurrentes.

Fundamentación y desafíos

A partir del año 2000, la política educativa confirió un papel estratégico a la evaluación como elemento imprescindible para la planeación, el seguimiento y la rendición de cuentas por parte de la autoridad educativa. El *Programa Nacional de Educación 2001-2006*, reconoció a la evaluación como instrumento fundamental para promover la equidad. Señaló que si bien existían instituciones y mecanismos dedicados a la evaluación en todos los tipos educativos y había comenzado la colaboración entre los responsables de la evaluación en las entidades federativas, todavía no se podía hablar de un auténtico SNEE (SEP, 2001). Por ello, se planteó la necesidad de proponer elementos precisos para la integración de un conjunto de mecanismos que constituyera un verdadero y robusto SNEE, incluyendo la creación de un nuevo organismo especializado.

En noviembre de 2007, la SEP publicó el documento *Bases para el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación*, que se consideró como un espacio de discusión y generación de políticas para la evaluación de los subsistemas de educación básica, educación media superior y educación superior, así como de sus elementos: gestión educativa y sus autoridades; alumnos, docentes y directivos; escuelas; planes y programas e impacto del Sistema.(SEP, 2007b). No obstante, el SNEE funcionó de manera desarticulada y fragmentada y sin contar con una política clara de evaluación que diera cauce a su operación.

Actualmente la LINEE define al SNEE como: “[...] un conjunto orgánico y articulado de instituciones, procesos, instrumentos, acciones y demás elementos que contribuyen al cumplimiento de sus fines, con el objeto de contribuir a garantizar la calidad de los servicios educativos prestados por el Estado y por los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios” (artículos 10 y 11).

Asimismo, establece que lo constituyen: *el Instituto; las Autoridades Educativas⁵; la Conferencia⁶; los componentes, procesos y resultados de la evaluación; los parámetros e indicadores educativos y la información relevante que contribuya al cumplimiento de los fines de esta Ley; los lineamientos y las directrices de la evaluación; los procedimientos de difusión de los resultados de las evaluaciones; los mecanismos, procedimientos e instrumentos de coordinación destinados al funcionamiento del Sistema Nacional de Evaluación Educativa, y los demás elementos que considere pertinentes el Instituto (artículo 12).*

Como fines del mismo determina los siguientes:

- a) *establecer la efectiva coordinación de las autoridades educativas que lo integran y dar seguimiento a las acciones que para tal efecto se establezcan;*
- b) *formular políticas integrales, sistemáticas y continuas, así como programas y estrategias en materia de evaluación educativa;*
- c) *promover la congruencia de los planes, programas y acciones que emprendan las autoridades educativas con las directrices que, con base en los resultados de las evaluaciones, emita el Instituto;*
- d) *analizar, sistematizar, administrar y difundir información que contribuya a evaluar los componentes, procesos y resultados del Sistema Educativo Nacional; y,*
- e) *verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas del Sistema Educativo Nacional.*

Respecto al SNEE, la LINEE en sus artículos 14 y 18 establece lo siguiente: *La coordinación del Sistema Nacional de Evaluación Educativa es competencia del Instituto (artículo 14) y el Sistema Nacional de Evaluación Educativa contará con una Conferencia cuyo propósito será intercambiar información y experiencias relativas a la evaluación educativa (Artículo 18).*

La LINEE precisa que los proyectos y acciones en materia de evaluación se llevarán a cabo conforme a una *Política Nacional de Evaluación de la Educación (PNEE)*, de manera que

⁵ Autoridades Educativas: la Secretaría de Educación Pública de la Administración Pública Federal, las correspondientes de los estados y de los municipios, así como los organismos descentralizados que emiten actos de autoridad en materia educativa, conforme a sus respectivas competencias.

⁶ Tiene como propósito intercambiar información y experiencias relativas a la evaluación educativa, para lo cual sesionará al menos dos veces por año. Está constituida por los integrantes de la Junta de Gobierno, hasta cuatro integrantes de la Secretaría de Educación Pública designados por su titular (al menos dos deberán ser subsecretarios) y los titulares de las secretarías de educación u organismos equivalentes de las entidades federativas que determine la Junta de Gobierno, con base en criterios de representación regional.

sean pertinentes a las necesidades de mejoramiento de los servicios educativos que se ofrecen a las distintas poblaciones del país.

Así, de conformidad con lo señalado, para que el SNEE opere correctamente, es necesario cumplir con dos condiciones:

- a) el diseño, ejecución y evaluación de la PNEE, que tiene por objeto configurar, articular y orientar los proyectos y acciones que se desarrollen en materia de evaluación en el marco del SNEE (artículo 17 de la LINEE), y
- b) la elaboración, ejecución y seguimiento de un *Plan de Trabajo del SNEE* (PT-SNEE), con base en los lineamientos que el Instituto emita en su momento .

La PNEE constituye la dirección que en materia de evaluación asumirán todos los actores del SEN, para que con una visión estratégica se profile el cumplimiento de los postulados del artículo 3º constitucional. Asimismo, la PNEE será el instrumento que guíe la acción pública del INEE y de las Autoridades Educativas, en un marco de respeto a las atribuciones exclusivas y de colaboración que de manera concurrente haya lugar.

Hoy en día, la ruta desarrollada por el INEE y los elementos de diagnóstico aportados por las autoridades educativas, han permitido identificar los problemas a los que debe responder la PNEE, con una visión integral de mediano y largo plazos que oriente la coordinación del SNEE y los esfuerzos que se realizan en la materia. Se elaboró el *Documento Rector de la PNEE* (DR-PNEE) como resultado de un proceso de diálogo con las Autoridades Educativas, mismo que constituye la primera etapa de la ruta para la construcción de la política nacional. El DR-PNEE establece las líneas de acción que en materia de evaluación atenderán los actores educativos en el marco del SNEE, para fortalecer el rol del Estado como garante del derecho a una educación de calidad con equidad.

La PNEE asume que la evaluación consiste en “[...] emitir juicios de valor que resultan de comparar los resultados de una medición u observación de componentes, procesos o resultados del Sistema Educativo Nacional con un referente previamente establecido” (artículo 6, LINEE), y que es una herramienta para la mejora educativa que debe retroalimentar, tanto a los sujetos evaluados como a las instituciones, los sistemas y subsistemas que la gestionan, aportando elementos para saber lo que debe hacerse para atender las causas que ocasionan

las brechas en la atención educativa y en los resultados del SEN. Por ello, se plantean cuatro grandes objetivos estratégicos de la PNEE:

- I. *Establecer los propósitos, las orientaciones generales de política y las acciones que deberán atender, en el ámbito de la evaluación, todos los actores del SNEE para fortalecer el rol del Estado como garante del derecho a una educación de calidad para todos.*
- II. *Articular los proyectos de evaluación que impulse el INEE y las autoridades educativas, así como las estrategias y acciones de difusión de resultados y su uso para la mejora educativa que se deriven de los mismos, en el marco de coordinación institucional que establece el SNEE.*
- III. *Desarrollar propuestas coordinadas de evaluación que incidan en la mejora de los procesos educativos, el funcionamiento escolar y los resultados de aprendizaje de los alumnos de educación obligatoria.*
- IV. *Apoyar el diseño de la política educativa, con base en la información aportada por las evaluaciones, la emisión de directrices de mejora que se deriven de las mismas y la retroalimentación permanente sobre el cumplimiento de las metas sobre la calidad y equidad del SEN.*

El éxito de la PNEE demanda la consolidación del SNEE, a partir de la construcción de consensos para articular una política de evaluación coherente y factible que convoque a todos los actores involucrados y promueva relaciones intergubernamentales basadas en la coordinación, la cooperación, el apoyo mutuo y el intercambio, que superen la visión centralista para avanzar hacia una política pública diferenciada que garantice unidad y a la vez promueva el desarrollo educativo, al considerar las características y necesidades de las entidades federativas en materia de evaluación educativa.

Con esta perspectiva, en el marco del federalismo educativo, la PNEE persigue la promoción de relaciones de estrecha cooperación entre los distintos órdenes de gobierno, así como la puesta en común de voluntad, facultades y recursos de los actores incorporados en el SNEE, con el objeto de incrementar sus posibilidades de logro.

El DR-PNEE establece la elaboración de *Programas Estatales de Evaluación y Mejora Educativa* (PEEME), por parte de las autoridades educativas estatales para impulsar la adecuación de la PNEE al contexto imperante en cada entidad federativa. Los PEEME permitirán construir el *Programa de Trabajo del SNEE 2016-2020*, documento que cerrará la etapa de formulación de la PNEE, y definirá acciones y proyectos de evaluación que repercutan en las escuelas, las zonas escolares y el SATE.

En el marco anterior, ante la multiplicidad y diversidad de tareas de evaluación implicadas en el cumplimiento de los mandatos constitucionales de la reforma, se imponen como retos del INEE:

- Territorializar la acción institucional para atender a las características y necesidades de las autoridades educativas estatales y escolares, así como de las áreas estatales de evaluación, adoptando criterios de coordinación regional.
- El impulso a la construcción de PEMEE en los que se contemple explícitamente el fortalecimiento de capacidades, como base para integrar el Programa de trabajo del SNEE.
- Colaborar y ofrecer apoyo y asistencia para la definición, organización y funcionamiento de instancias estatales de evaluación, para que generen capacidades de interlocución con las instancias operativas de educación básica y media superior, que articulen y coordinen la totalidad de procesos de evaluación que se lleven a cabo en cada estado.
- Impulsar el desarrollo del capital humano necesario para asegurar procesos de evaluación técnicamente sólidos, a partir de la implementación de esquemas de profesionalización acordes y pertinentes con las obligaciones, objetivos y metas de evaluación educativa establecidas.

La apertura de direcciones del INEE en cada entidad federativa, sin duda contribuirá a construir puentes con los distintos actores locales para desarrollar ésta y otras tareas institucionales en el marco del SNEE.

En síntesis, el SNEE es un conjunto orgánico y articulado de instituciones, procesos, instrumentos, acciones y demás elementos que tiene por objeto contribuir a garantizar la calidad de los servicios de educación obligatoria prestados por el Estado y los particulares. Los proyectos y acciones que se realicen en el marco del SNEE se llevarán a cabo conforme a la Política Nacional de Evaluación de la Educación (PNEE) en la que se definirán los objetos, métodos, parámetros, instrumentos y procedimientos de la evaluación; los indicadores; los alcances y las consecuencias de la evaluación, así como los mecanismos de difusión y uso de sus resultados, que serán sustento para

la emisión de directrices que orienten las políticas educativas a cargo de las autoridades educativas correspondientes.

Por lo antes expuesto y para enfrentar los retos en materia del Sistema Nacional de Evaluación Educativa, el PROEDI considera tres estrategias que buscan dar cumplimiento al Objetivo Estratégico 1:

ESTRATEGIAS

Estrategia 1.1 Desarrollar la Política Nacional de Evaluación Educativa que oriente el funcionamiento del Sistema Nacional de Evaluación Educativa.

Estrategia 1.2 Establecer los principios de gobierno del Sistema Nacional de Evaluación Educativa en congruencia con las orientaciones de la Política Nacional de Evaluación Educativa.

Estrategia 1.3 Fortalecer la presencia del INEE en el ámbito local en el marco del SNEE.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1.1.1 Formular la PNEE en coordinación con las autoridades educativas.

1.1.2 Desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación de la PNEE.

1.2.1 Formular los lineamientos para la organización y actuación de los integrantes del SNEE, así como los criterios y procedimientos para la toma de decisiones colegiadas.

1.3.1 Establecer los procedimientos para la instalación y funcionamiento de las Direcciones del INEE en las 32 entidades federativas.

METAS 2015-2017

- Se habrá implementado la primera fase de la PNEE en coordinación con las autoridades educativas.
- Se contará con un sistema de seguimiento y evaluación de la PNEE.
- El SNEE funcionará de acuerdo con los lineamientos, criterios y procedimientos de organización y actuación acordados.

- Se habrá formulado el Programa de Mediano Plazo del SNEE en el marco de la PNEE.
- Estarán en operación las 32 Direcciones del INEE en las entidades federativas.

METAS 2018-2020

- Se dispondrá de un informe de seguimiento de la implementación de la PNEE durante sus primeros tres años.
- Se habrá evaluado la PNEE.
- Se habrán cumplido las metas del Programa de Mediano Plazo del SNEE en el marco de la PNEE.
- Se habrá regularizado la operación de las 32 Direcciones del INEE en las entidades federativas al facilitar y coadyuvar en la ejecución de las actividades del INEE, de acuerdo con el contexto de cada entidad federativa.

Objetivo Estratégico 1. El SNEE funciona de manera eficaz mediante la coordinación del Instituto y la implementación de la Política Nacional de Evaluación de la Educación en un marco de responsabilidades concurrentes.

El SNEE es un conjunto orgánico y articulado de instituciones, procesos, instrumentos, acciones y demás elementos que tiene por objeto contribuir a garantizar la calidad de los servicios de educación obligatoria prestados por el Estado y los particulares. Los proyectos y acciones que se realicen en el marco del SNEE se llevarán a cabo conforme a la Política Nacional de Evaluación de la Educación (PNEE) en la que se definirán los objetos, métodos, parámetros, instrumentos y procedimientos de la evaluación; los indicadores; los alcances y las consecuencias de la evaluación, así como los mecanismos de difusión y uso de sus resultados, que serán sustento para la emisión de directrices que orienten las políticas educativas a cargo de las autoridades educativas correspondientes.

<i>Estrategia</i>	<i>Líneas de acción</i>	<i>Metas 2015-2017</i>	<i>Metas 2018-2020</i>
Estrategia 1.1 Desarrollar la PNEE que oriente el funcionamiento del SNEE.	1.1.1 Formular la PNEE en coordinación con las autoridades educativas.	Se habrá implementado la primera fase de la PNEE en coordinación con las autoridades educativas.	Se dispondrá de un informe de seguimiento de la implementación de la PNEE durante sus primeros tres años.
	1.1.2 Desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación de la PNEE.	Se contará con un sistema de seguimiento y evaluación de la PNEE.	Se habrá evaluado la PNEE.
Estrategia 1.2 Establecer los principios de gobierno del SNEE en congruencia con las orientaciones de la PNEE.	1.2.1 Formular los lineamientos para la organización y actuación de los integrantes del SNEE, así como los criterios y procedimientos para la toma de decisiones colegiadas.	El SNEE funcionará de acuerdo con los lineamientos, criterios y procedimientos de organización y actuación acordados.	Se habrán cumplido las metas del Programa de Mediano Plazo del SNEE en el marco de la PNEE.
		Se habrá formulado el Programa de Mediano Plazo del SNEE en el marco de la PNEE.	
Estrategia 1.3 Fortalecer la presencia del INEE en el ámbito local en el marco del SNEE.	1.3.1 Establecer los procedimientos para la instalación y funcionamiento de las Direcciones del INEE en las 32 entidades federativas.	Estarán en operación las 32 Direcciones del INEE en las entidades federativas.	Se habrá regularizado la operación de las 32 Direcciones del INEE en las entidades federativas al facilitar y coadyuvar en la ejecución de las actividades del INEE, de acuerdo con el contexto de cada entidad federativa.

Objetivo Estratégico 2. La evaluación de los componentes, procesos y resultados del Sistema Educativo Nacional genera información y conocimiento orientados hacia la mejora de la calidad y la equidad de la educación obligatoria.

Fundamentación y desafíos

La evaluación educativa en México opera en cinco ámbitos: 1) el alumno, con instrumentos que van desde evaluaciones externas nacionales a la evaluación formativa continua en el aula; 2) el maestro, a partir de 2014 mediante procesos de evaluación para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio; 3) la escuela, hasta 2013 a través de la rendición de cuentas basada en la evaluación de los educandos y la supervisión cotidiana del trabajo de la escuela, 4) la evaluación de políticas y programas educativos, vinculada fundamentalmente con el avance de metas, el ejercicio presupuestal y la consecución de los objetivos de la política educativa, y 5) el SEN, a través de indicadores educativos y evaluaciones nacionales e internacionales de los alumnos. No obstante, el marco de evaluación está fragmentado debido a que los objetos de evaluación se han desarrollado de manera independiente en el tiempo y en algunos casos su desarrollo es incipiente (Santiago, 2012).

La evaluación de los alumnos es un proceso sistemático de recolección y análisis de información, con el propósito de conocer el nivel de logro de aprendizaje de los alumnos (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores) que se señalan en el currículo. Se realiza en tres niveles: a) la evaluación en el aula que llevan a cabo los profesores en el grupo, a lo largo del ciclo escolar y con fines formativos y sumativos; b) las evaluaciones externas con propósitos de diagnóstico y selección para el ingreso a la educación secundaria y a la educación media superior; y 3) las evaluaciones externas a gran escala, que refiere a los esfuerzos de evaluación muestrales o censales, con fines de diagnóstico y mejora.

El artículo 29 de la LGE indica que la evaluación respecto al tránsito de los educandos de un grado, nivel o tipo educativos, a otro y sobre la certificación de egresados, son competencia de las autoridades educativas federal y locales, los organismos descentralizados y los particulares que impartan educación conforme a sus atribuciones. Asimismo, en su artículo 50, señala que comprenderá la medición en lo individual del logro de los propósitos establecidos en los planes y programas de estudio, para verificar que el educando cumpla con

ellos en cada nivel educativo, y que las instituciones deberán informar periódicamente a los educandos y, en su caso, a los padres de familia o tutores, los resultados de las evaluaciones parciales y finales y observaciones sobre el desempeño académico que permitan lograr mejores aprovechamientos.

La evaluación en el aula es responsabilidad de los profesores. El Acuerdo Secretarial número 696 establece las normas generales para la evaluación, acreditación, promoción y certificación en la educación básica. Actualmente, las calificaciones se asignan en cinco momentos del año lectivo (octubre, diciembre, febrero, abril y julio) en cada una de las asignaturas, el promedio general anual se obtiene al promediar las calificaciones parciales de cada asignatura y las calificaciones finales de todas ellas, respectivamente.

Las prácticas actuales de calificación están profundamente arraigadas, cambiarlas es todo un reto. Mientras que la evaluación sumativa mide y juzga el aprendizaje con el fin de certificarlo, asignar calificaciones, determinar promociones, etc., es decir tiene un impacto sobre los individuos, la evaluación formativa es cuestión de retroalimentación adecuada; debe impregnar el proceso de enseñanza y aprendizaje en lugar de ser algo que sucede después del aprendizaje, debe ser continua e inmediata (Wiggins, 1998). Será crucial que todos los actores educativos, en particular los profesores, directores, supervisores y apoyos técnicos pedagógicos, desarrollen una visión más completa sobre el aprendizaje escolar y los procesos cognitivos implicados, de modo que se impulse una nueva cultura de evaluación en el aula.

El *Instrumento para el Diagnóstico de Alumnos de Nuevo Ingreso a Secundaria* (IDANIS) y el *Examen Nacional de Ingreso a la Educación Media Superior* (EXANI I) son exámenes nacionales externos con fines de diagnóstico y selección. IDANIS fue creado en 1989 y es operado por la SEP. EXANI I fue creado en 1994 y aplicado por el *Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior* (CENEVAL), (Vidal, 2009).

La evaluación a gran escala de los alumnos es la práctica de evaluación más consolidada, respecto a otros componentes del SEN (SEP, 2011). En la década 1990 -2000 se aplicaron la *Evaluación del Aprovechamiento Escolar* en el marco del *Programa de Carrera Magisterial*, la *Evaluación del Programa para Abatir el Rezago Educativo* (PARE), el *Programa Evaluación de la Educación Primaria* (EVEP), el *Estudio TIMSS*⁷, y las *PEN* de Español y

⁷ Es un proyecto colaborativo de investigación realizado por la International Association for the Evaluation of Educational Achievement (IEA) con el propósito de medir, comparar y explicar el aprendizaje de los alumnos de tres niveles educativos de diversos países en las áreas de ciencias naturales y matemáticas. A la fecha se han realizado cuatro estudios —1995, 1999,

Matemáticas. Del año 2000 a la fecha, EXCALE y ENLACE y recientemente el *Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes* (PLANEA).

Los EXCALE fueron implementados por el INEE desde el 2005. Su referente fue el currículo nacional, fueron criteriosales y se aplicaron a muestras representativas de alumnos de todos los estados; tuvieron por objetivo valorar el logro del aprendizaje en el tercer año de educación primaria y en el último grado de cada ciclo escolar (tercer grado de preescolar; sexto grado de primaria; tercer grado de secundaria; y tercer grado de educación media superior).

Las áreas del currículo nacional que evaluó EXCALE fueron: Español, Matemáticas, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales, en cada una de ellas exploraron contenidos declarativos, procedimentales, esquemáticos y estratégicos. La mayoría de los reactivos fueron de opción múltiple, aunque gradualmente se incorporaron reactivos de respuesta construida para evaluar los dominios más complejos, como la escritura.

Específicamente, los resultados de la aplicación de los EXCALE permitieron: 1) conocer los niveles de aprendizaje que logran los estudiantes en función del currículo nacional, 2) establecer las diferencias en el aprendizaje de los alumnos de acuerdo con su estrato o servicio educativo, entidad federativa, sexo y edad, 3) identificar los factores sociales y escolares que se asocian al aprendizaje y contribuyen a explicar las variaciones en el logro educativo entre los distintos grupos de estudiantes, y 4) generar propuestas de mejora (Backhoff et al., 2007; Backhoff et al., 2008; Backhoff, 2006).

ENLACE fue una evaluación nacional estandarizada cuyo propósito fue obtener información sobre el nivel de logro académico de los alumnos de educación básica en función de los planes y programas de estudio vigentes. Se administró cada año de 2006 a 2014 por la SEP, con una base censal. Originalmente fue un instrumento de evaluación diagnóstica y formativa, no obstante de 2011 a 2013 el uso de sus resultados sirvió para proporcionar incentivos monetarios a maestros y directores de escuela.

Las pruebas ENLACE y EXCALE tuvieron la virtud de haber evaluado periódicamente el aprendizaje de los estudiantes. La fortaleza de ENLACE radicó en haber proporcionado información sobre los resultados de aprendizaje a nivel de alumno y de escuela, y haber

2003 y 2007— en más de 40 países con la finalidad de que los resultados constituyan una herramienta para: a) medir el logro educativo de un país en los niveles y áreas estudiadas, b) redefinir sus objetivos curriculares, y c) modificar las prácticas de enseñanza en el salón de clase. México sólo participó en el primer estudio, cuya aplicación fue coordinada por la entonces DGE. Posteriormente, en 2000, la SEP emprendió un estudio nacional utilizando las preguntas de opción múltiple de TIMSS de 1995 (Backhoff y Díaz, 2005; Backhoff y Solano, 2003; INEE, 2006d).

logrado una amplia visibilidad entre las autoridades educativas y diversos grupos de la sociedad civil; sin embargo, tanto la aplicación excesiva de evaluaciones (muchos grados, todos los años y censales) como las consecuencias asociadas con los resultados para escuelas y docentes (rankings de escuelas e incentivos económicos a los profesores) provocaron que el indicador de aprendizaje se corrompiera, los resultados fueran alterados y se desgastara la incipiente confianza y credibilidad en las evaluaciones por parte de distintos actores sociales y educativos.

Actualmente, considerando los aprendizajes obtenidos, con el fin de conocer qué tanto los estudiantes mexicanos dominan aprendizajes clave, el INEE desarrolló PLANEA a partir del cual se obtiene información complementaria para apoyar la mejora educativa. El diseño de PLANEA considera las fortalezas y limitaciones de las pruebas EXCALE y ENLACE y atiende las recomendaciones de un grupo de especialistas de diferentes instituciones (Martínez, 2015).

Los resultados de las evaluaciones de PLANEA servirán para la mejora educativa, ya que pretende:

- *Informar a la sociedad sobre el estado que guarda la educación en términos del logro de aprendizaje de los estudiantes y de la equidad (o inequidad) que existe en los resultados educativos.*
- *Aportar a las autoridades educativas información relevante para el monitoreo, la planeación, programación y operación del sistema educativo y sus centros escolares.*
- *Ofrecer información pertinente, oportuna y contextualizada a las escuelas y a los docentes, que ayude a mejorar sus prácticas de enseñanza y el aprendizaje de todos sus estudiantes.*
- *Contribuir al desarrollo de directrices para la mejora educativa con información relevante sobre los resultados educativos y los contextos en que se dan.*

Existen otros instrumentos que permiten evaluar el SEN, a través del aprendizaje que logran los alumnos al término de un determinado ciclo escolar o al concluir la educación básica. Son de carácter internacional y tienen una función diagnóstica-formativa no acreditativa. Su objetivo es obtener y analizar información de forma sistemática para ofrecer elementos que permitan valorar la situación del SEN, retroalimentarlo y orientar la toma de decisiones para su mejora. Dichas propuestas valoran el logro educativo, así como elementos del contexto, los recursos y los procesos educativos. Se aplican cuestionarios de contexto que permiten establecer diferencias entre los alumnos de acuerdo con variables como el servicio educativo,

la entidad federativa, el sexo, la edad, e identificar factores que se asocian al aprendizaje y contribuyen a explicar las variaciones en el logro educativo.

El propósito de la participación de México en evaluaciones internacionales es contar con un referente externo que permita evaluar el SEN y establecer comparaciones con los sistemas educativos de otros países, independientemente de que éstos tengan distintos niveles de desarrollo. La participación en proyectos internacionales de evaluación amplía y enriquece la perspectiva nacional, complementa el diagnóstico del SEN, que se obtiene a partir de las pruebas nacionales, y permite tomar decisiones mejor informadas.

Las evaluaciones internacionales se pueden clasificar en tres tipos, según a quién evalúan, lo que miden, y el referente que utilizan. El primer tipo de evaluaciones mide el rendimiento escolar de los alumnos, con base en los contenidos curriculares y los resultados logrados por los estudiantes al término de un grado o ciclo escolar, independientemente de la edad. El segundo tipo, mide las competencias genéricas adquiridas por los alumnos que cumplen con una cierta edad, independientemente de los contenidos curriculares y del grado escolar. El tercer tipo, explora los procesos escolares y las prácticas docentes de los profesores (Backhoff y Díaz, 2005; Backhoff y Solano, 2003; Díaz y Flores, 2008; OECD, 2007, 2009b).

Los Estudios Regionales Comparativos y Explicativos del LLECE, creado en 1994 por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC) de la UNESCO, tienen el propósito de evaluar la calidad de los sistemas educativos de los países de América Latina y el Caribe, a través de los aprendizajes alcanzados por los estudiantes de educación primaria en las áreas de Lenguaje, Matemáticas y Ciencias Naturales, contextualizando dichos aprendizajes en función de factores del alumno, del aula, de la escuela y del contexto. De manera complementaria, busca constituir un marco regional de concertación y cooperación en el ámbito de la evaluación educativa, así como un espacio de apoyo profesional para la formación y la capacitación de los equipos técnicos de los sistemas de evaluación nacionales.

A la fecha, el LLECE ha realizado tres estudios. Las pruebas se diseñan con base en los contenidos comunes en los currículos oficiales de los países de la región, estructuradas a partir del enfoque de habilidades para la vida promovido por la UNESCO. Los instrumentos comprenden cuadernillos y cuestionarios de contexto.

El Programa PISA organizado por la OCDE, es un estudio comparativo y periódico que tiene por objetivo evaluar la capacidad de los estudiantes de 15 años para emplear sus conocimientos y destrezas al enfrentarse a los retos que plantea el mundo actual. Los rasgos distintivos de PISA son la orientación hacia la política educativa de los países; el concepto innovador de competencia, que implica la aplicación de los conocimientos y la resolución de problemas; la relevancia de los contenidos para la formación a lo largo de la vida; la periodicidad trianual, que permite a los países realizar un seguimiento de sus avances; la amplitud geográfica, y la solidez de su metodología. PISA es considerado el programa internacional más amplio y riguroso que existe para evaluar el rendimiento escolar y reunir datos sobre los factores personales, familiares e institucionales que puedan ayudar a explicar las diferencias en los resultados (Díaz, Flores y Martínez Rizo, 2007; Vidal y Díaz, 2004).

A la fecha se han realizado cinco aplicaciones —2000, 2003, 2006, 2009 y 2012— con el propósito de evaluar la capacidad de los alumnos para aplicar conocimientos y habilidades, así como analizar, razonar y comunicarse con eficacia cuando plantean, resuelven e interpretan problemas relacionados con distintas situaciones. Atiende tres áreas: Lectura, Matemáticas y Ciencias, y en cada aplicación se enfatiza una de ellas, de tal forma que con las tres primeras aplicaciones se completó el primer ciclo de evaluaciones en las tres áreas. Actualmente, se desarrolla un segundo ciclo que comenzó en 2009 con Lectura como principal competencia de estudio, continuó en 2012 con Matemáticas, y terminará en el 2015 con Ciencias.

La encuesta *Teaching And Learning International Survey* (TALIS) fue desarrollada por la OCDE con el propósito de realizar un análisis comparativo de las características de los maestros de educación secundaria, su desarrollo profesional, sus creencias y actitudes respecto de la enseñanza en general y su propia práctica, así como del entorno del aprendizaje y las condiciones de trabajo, en el contexto de los sistemas educativos de los diferentes países. Por ello, se considera que aporta elementos de valoración sobre la situación de uno de los componentes más importantes del SEN. TALIS está dirigida a los maestros de educación secundaria y a los directivos de las escuelas. Actualmente, participan 24 países de cuatro continentes. Se aplicó por primera vez en 2008, las escuelas y los maestros son seleccionados de manera aleatoria⁸.

⁸ La evaluación se enfoca en los siguientes aspectos: 1) liderazgo y manejo de las escuelas, 2) evaluación del trabajo de los maestros en las escuelas, retroalimentación que reciben y utilización de los resultados de la evaluación, y 3) perfiles de los países

La participación de México en los proyectos internacionales de evaluación del aprendizaje, además de haber permitido comparar el rendimiento educativo nacional con el de otros países, ha contribuido a aprender, aplicar y probar metodologías de evaluación que permitan mejorar los propios procesos de evaluación y lograr resultados válidos y confiables sobre la situación del SEN, y a propiciar debates sobre la educación en el país.

La evaluación de maestros en México ha integrado una gama de elementos a lo largo del tiempo: evaluación de ingreso y egreso de la formación inicial, evaluación para el ingreso al servicio docente, y evaluación para la promoción y obtención de estímulos. Actualmente la LGSPD, establece los criterios, términos y condiciones para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio, atendiendo así todas las etapas de la vida profesional.

La mayor experiencia institucional previa en evaluación de docentes se ciñó al ámbito de la formación de docentes. En 1984 la SEP aplicó el examen de selección a los aspirantes a ingresar a la educación normal federal, denominado *Examen de Ingreso a la Educación Normal* y en 1989 con la prueba denominada *Instrumento de Diagnóstico y Clasificación para el Ingreso a la Educación Normal*. De 1992 hasta 1995 se responsabilizaron de su aplicación las autoridades educativas estatales (Banegas y Blanco, 2005; SEP-DGE, 2002)..

El CENEVAL elabora y aplica exámenes que emplean las escuelas normales para efectuar diagnósticos. Desde 2004 los *Exámenes Generales de Conocimientos* y desde 2010 los *Exámenes Intermedios de Conocimientos*. Para el egreso de los futuros profesores también elabora y aplica los *Exámenes Generales de Egreso de la Licenciatura*.

Por primera vez en el 2008, se llevó a cabo el *Concurso Nacional para el Otorgamiento de Plazas Docentes para el Ingreso al Servicio Docente* a nivel nacional que consistió en la aplicación del *Examen Nacional de Conocimientos y Habilidades Docentes* para la asignación de plazas de nueva creación (SEP, 2011).

La evaluación de maestros en servicio en nuestro país ha estado presente desde 1947 al crearse el *Escalafón Vertical (EV)* que involucró un sistema de evaluación implícito que fue

con respecto a las prácticas de enseñanza, actividades, creencias y actitudes, y cómo éstos varían en función de las características de formación de los maestros (OECD, 2009a).

vigente hasta antes de la reciente reforma educativa⁹. Fue en 1993 cuando inició de manera sistemática la evaluación de docentes con la implementación del PCM.

El objetivo del PCM fue promover la profesionalización de docentes, directores y asesores técnico pedagógicos y ofrecer otras posibilidades de trayectoria profesional, reteniéndolos frente a grupo al otorgarles un incentivo económico. La participación fue voluntaria e individual y funcionó a través de un sistema de evaluación que varió a lo largo del tiempo. En su última etapa consideró seis factores: a) antigüedad en el sistema educativo, b) grado académico, c) preparación profesional, d) actualización y superación profesional, e) desempeño profesional, y f) aprovechamiento escolar.

El SPD “[...] es el conjunto de actividades y mecanismos para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio público educativo y el impulso a la formación continua, con la finalidad de garantizar la idoneidad de 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 imparta el Estado y sus organismos descentralizados” (LGSPD).

La LGSDP establece las atribuciones del INEE, las autoridades educativas locales y la SEP para la puesta en marcha del SPD, pues la evaluación en esta materia fue definida como una acción concurrente. En términos generales, las competencias fueron distribuidas de la siguiente manera:

- *INEE*– Autoriza los parámetros e indicadores y emite lineamientos y criterios técnicos acerca de cómo realizar y validar las evaluaciones.
- *SEP*– Define perfiles, parámetros e indicadores además de las etapas, métodos e instrumentos de evaluación.
- *Autoridades educativas locales / Organismos descentralizados*- proponen parámetros e indicadores de evaluaciones complementarias e implementan evaluaciones en las entidades federativas.

Entre otras, las ventajas de la instauración del SPD son: a) colocar al mérito como principio rector de la carrera docente, que implica que está abierto para todos los que reúnan los requisitos exigidos, con base en procedimientos para evitar la arbitrariedad, la politización, el clientelismo, y la discriminación; b) el reconocimiento de los docentes como sujetos de derecho a la aplicación de normas y criterios transparentes y a una evaluación que se efectúe

⁹ Tuvo como propósito la promoción laboral y salarial de los profesores en servicio, fue regulado en 1973 mediante el Reglamento de Escalafón de los Trabajadores al Servicio de la SEP.

bajo los principios de legalidad, imparcialidad y objetividad, y c) la garantía de alternativas de formación docente pertinentes a las necesidades identificadas mediante la evaluación. El SPD trata claramente de impulsar la carrera docente de tal manera que asegure no sólo el desarrollo profesional de maestros, sino ante todo, contribuir a la calidad de la educación obligatoria para todos.

Implementar el SPD y articular de manera coherente los procesos de evaluación y los de formación inicial y desarrollo profesional de docentes, impone retos de orden técnico, operativo y político a todos los involucrados, ante la complejidad y dimensión y de la tarea mandatada. Entre otros, destacan:

- Asegurar que los parámetros e indicadores para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia:
 - se articulen en un marco general consensuado que defina lo que implica ser “buen maestro”, “buen director”, “buen supervisor”, “buen tutor”, “buen ATP”; “buen tutor”;
 - definan los aspectos principales de las funciones de docencia, dirección, supervisión y apoyo técnico pedagógico;
 - identifiquen las características básicas de desempeño del personal en contextos sociales y culturales diversos, para lograr resultados adecuados de aprendizaje y el desarrollo de todos, en un marco de inclusión, y
 - establezcan los niveles de competencia de quienes realizan funciones de docencia, dirección, supervisión, y asesoría técnica y pedagógica, a efecto de que dicho personal, las escuelas, las zonas escolares y los distintos responsables de la educación en el sistema educativo, cuenten con referentes para la mejora continua y el logro de perfiles, parámetros e indicadores idóneos.
- Establecer los trayectos profesionales de docentes, directivos y personal de asesoría, de modo que exista correspondencia entre las competencias profesionales y las funciones a desempeñar y se potencie la relación entre evaluación y desarrollo profesional.
- Garantizar calidad técnica, validez y confiabilidad de los instrumentos, procesos y procedimientos de evaluación.
- Avanzar hacia la ampliación del repertorio de métodos e instrumentos de evaluación, de modo que éstos:

- permitan captar la complejidad y contextos de las prácticas docentes, directivas, de supervisión y de asesoría, presentes en la vida laboral cotidiana;
- ofrezcan posibilidades de analizar el desempeño y dar retroalimentación informada sobre las prácticas;
- promuevan el diálogo profesional entre colegas en torno a la mejora educativa.
- Establecer programas para la formación y certificación de evaluadores.
- Determinar mecanismos sólidos para:
 - supervisar los procesos de evaluación;
 - que los instrumentos de evaluación sean valorados con el mayor rigor;
 - que los resultados sean justos, pertinentes y generen certezas en los evaluados, y
 - que la emisión de resultados se lleve a cabo con base procedimientos y criterios transparentes.
- Promover sistemáticamente el vínculo entre evaluación, oportunidades de desarrollo profesional y mejora escolar, tal cual establece la fracción VIII de la LGSPD: *“Las Autoridades Educativas, los Organismos Descentralizados y el Instituto, en el ámbito de sus respectivas competencias, garantizarán que la evaluación del Personal Docente y del Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión contribuya con la calidad de la educación y sea congruente con los objetivos del sistema educativo nacional y con la evaluación de los educandos y de las escuelas”.*
- Establecer mecanismos eficaces de colaboración y coordinación entre el INEE, la SEP, las autoridades educativas y los organismos descentralizados, tanto para la planeación y el desarrollo de los procesos de evaluación de ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio, como la supervisión de los mismos.

La federalización de la educación básica en 1992 hizo visible a la escuela como centro neurálgico del aprendizaje. De entonces a la fecha se ha destacado su importancia en todos los programas del sector educativo.

La primera LGE estableció como atribución de la autoridad educativa, la evaluación de las escuelas de tipo público, misma que se ha desarrollado como autoevaluación y no como evaluación externa, facilitando así la vinculación entre autoevaluación, proyecto escolar y mejora continua.

Hoy en día, la LGSPD dedica su capítulo III a las escuelas. En él se establece que la evaluación interna se llevará a cabo bajo la coordinación y liderazgo del director y que los docentes tienen la obligación de colaborar; que esta actividad será permanente, de carácter formativo y tendiente al mejoramiento de la práctica profesional de los docentes y al avance continuo de la escuela y de la zona escolar, y que los resultados de dicha evaluación deberán dar lugar al establecimiento de compromisos verificables de mejora.

El artículo 16 define que para impulsar la evaluación interna en escuelas y zonas escolares, las autoridades educativas y los organismos descentralizados: a) organizarán en cada escuela los espacios físicos y de tiempo para intercambiar experiencias, compartir proyectos, problemas y soluciones con la comunidad de docentes y el trabajo en conjunto entre las escuelas de cada zona escolar; b) aportarán los apoyos que sean necesarios para su debido cumplimiento, y c) ofrecerán a docentes, directivos y supervisores escolares, programas de desarrollo de competencias para el buen ejercicio de la función evaluadora que incluyan la revisión periódica de los avances que se alcancen en dichas competencias, acción en la que el INEE puede hacer propuestas valiosas.

Asimismo, como apoyo a los docentes para la práctica de la evaluación interna, así como para la interpretación y uso de las evaluaciones externas la LGSPD creó el SATE, instancia desde la cual dicho apoyo deberá ser brindado por personal con funciones de dirección o supervisión y por personal docente con funciones de Asesor Técnico Pedagógico (ATP), de conformidad con los lineamientos generales que emita la SEP.

La evaluación de planteles de educación media superior, fue impulsada de manera sistemática en el marco de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) y de la creación del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) en el año 2008. Se establecieron criterios, indicadores, referentes, estándares y otros elementos para llevar a cabo la evaluación de aspectos relevantes del quehacer académico y directivo en un plantel educativo, a través del Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior (COPEEMS) como instancia facultada para dictaminar el ingreso de los planteles al SNB.

Dentro del SNB existen cuatro niveles de acreditación, donde el nivel I es el superior. Cuando un plantel educativo ingresa se ubica en alguno de estos niveles para posteriormente, mantener o ascender al nivel siguiente al evidenciar que cumple con los requisitos específicos como consecuencia de un proceso institucional de mejora continua de sus procesos de gestión

y en particular el del proceso de enseñanza aprendizaje. Actualmente atiende los siguientes aspectos:

- Planes y programas ajustados a la educación por competencias y al desarrollo de los campos del conocimiento determinados por la RIEMS.
- Docentes capacitados y acreditados por alguno de los programas establecidos para tal fin y que son avalados por el Consejo para Evaluación de la Educación del tipo Medio Superior (COPEEMS).
- Gestión administrativa y académica que permite la organización de la vida escolar apropiada para el proceso de enseñanza y aprendizaje con la existencia de instalaciones suficientes y pertinentes.

El INEE desarrolló diversas acciones para contribuir a la evaluación interna de las escuelas de educación básica mediante dos estrategias. La primera, el desarrollo de herramientas conceptuales y metodológicas de apoyo para los actores educativos. Dichas herramientas, en su momento, consistieron en instrumentos o baterías de instrumentos para la autoevaluación y análisis de las condiciones escolares, así como en el desarrollo de modelos para la evaluación de las escuelas mediante indicadores de autoevaluación y evaluación externa, desde una perspectiva de integración de la gama de factores susceptibles de evaluación al interior de las escuelas (Ruíz, 2004).

La segunda estrategia ha descansado en la realización de estudios sobre la oferta educativa para determinar la medida en que los componentes de ésta contribuyen al cumplimiento del derecho a la educación. Partiendo de una perspectiva de derechos, el derecho a la educación incluye también los derechos *en* la educación. Esto significa que va más allá de simplemente tener acceso a los servicios educativos; implica que éstos tengan las condiciones de calidad necesaria para que los estudiantes puedan aprender. Los objetos de evaluación que considera son: a) Recursos y procesos escolares –Infraestructura, equipamiento y recursos humanos; gestión de los aprendizajes; convivencia y clima escolar, y organización escolar–, b) Contenidos y métodos educativos –Estudios comparativos internacionales y análisis histórico del curriculum en México; estudios disciplinares y de fundamentos pedagógicos para el tramo educativo obligatorio, y evaluación de la implementación curricular–, y c) Atención a la diversidad –Consulta Previa, Libre e Informada a Pueblos y Comunidades Indígenas sobre Evaluación y Calidad Educativa; catálogo de la diversidad; estudios sobre validez cultural, y acomodaciones para la incorporación de niños y niñas con discapacidad en las evaluaciones a gran escala.

Aunque existe información detallada sobre la cobertura de los servicios educativos, la información sobre las características y condiciones en las que se brinda el servicio dentro del SEN es escasa. Por ello, el INEE realizó la primera *Evaluación de Condiciones Básicas para la Enseñanza y el Aprendizaje* (ECEA) en educación primaria en 2014¹⁰. El objetivo de esta evaluación es determinar en qué medida las escuelas de este nivel educativo cuentan con las condiciones básicas para su operación y funcionamiento. Esto significó establecer referentes o estándares sobre el funcionamiento de los servicios educativos en torno a siete ámbitos: infraestructura para el bienestar y aprendizaje; mobiliario y equipo básico; material de apoyo educativo; personal que labora en las escuelas; gestión del aprendizaje; organización escolar; y, convivencia escolar para el desarrollo personal y social. El marco básico de ECEA tiene un carácter sistémico: no es una suma de condiciones sino que incluye la relación entre ellas. Dichas condiciones representan las circunstancias “irreductibles” con las que deben funcionar las escuelas pues todas son necesarias para la enseñanza y el aprendizaje y no deben considerarse por separado.

Por otro lado, para evaluar la atención a la diversidad en la oferta educativa, el INEE realizó, en colaboración con la Universidad Pedagógica Nacional, la *Consulta Previa, Libre e Informada a Pueblos y Comunidades Indígenas sobre la evaluación educativa*. Su propósito fue identificar cómo estas poblaciones comprenden y definen la buena enseñanza, las prácticas docentes, así como los contenidos y formas de evaluación. La consulta permitió que se pudieran organizar las demandas, aspiraciones y propuestas de las comunidades consultadas acerca de los componentes del SEN de tal manera que las autoridades educativas, federal y locales, puedan involucrarse en el diálogo y así, construir de manera conjunta políticas de mejora educativa más inclusivas. México reconoce el derecho de los pueblos indígenas a que los servicios educativos que reciben sean diseñados en consulta con ellos para que respondan a sus necesidades y cultura, así como a definir y controlar sus propios sistemas educativos dentro de la normatividad nacional instituida en consulta con ellos.

Los esfuerzos realizados son notables. No obstante, es necesario avanzar hacia el establecimiento de un enfoque claro y sistemático sobre la evaluación interna que realicen las escuelas, consistente con la evaluación externa, que a la vez oriente las tareas de evaluación de la supervisión escolar y las de asesoría del SATE.

¹⁰ En 2016 se aplicará ECEA en Educación Media Superior, mientras que en 2017 se aplicará en Preescolar y en 2018 en Secundaria. Salvo por la siguiente aplicación de ECEA Primaria, cada nivel educativo será evaluado cada cuatro años.

Sin procesos sistemáticos y amplios de evaluación externa de las escuelas, existe el peligro de que los juicios sobre su calidad se hagan con base en información que no dé cuenta del contexto y la complejidad de la vida escolar. La articulación y congruencia entre la autoevaluación y la evaluación externa de las escuelas, sin duda ofrecería una imagen más completa sobre la calidad de la educación a nivel de escuela.

La práctica de la evaluación de políticas y programas públicos es un ejercicio reciente en México, inició durante la segunda mitad de la década de los 90. Hoy en día, las evaluaciones se vinculan con el avance de metas, el ejercicio presupuestal, la consecución de los objetivos de la política educativa y los resultados, que se usan para mejorar la operación y los instrumentos más utilizados: *Matriz de Indicadores para Resultados* (MIR), reglas de operación e indicadores. Los involucrados en dicha evaluación son el CONEVAL, la Secretaría de la Función Pública (SFP), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como la Auditoría Superior de la Federación.

En este marco, si bien es cierto que a los programas del sector educativo se les evalúa como programas de desarrollo social ya que aportan al bienestar social, es deseable (SEP, 2011):

- impulsar evaluaciones externas que trasciendan el análisis del cumplimiento de metas de gestión y el uso de recursos públicos;
- llevar a cabo evaluaciones que consideren las características y complejidades del sector educativo, así como los resultados de investigaciones y evaluaciones educativas disponibles;
- avanzar hacia una visión de conjunto de la política educativa y la totalidad de programas educativos, con o sin reglas de operación, a fin de que su evaluación contribuya a su articulación;
- desarrollar estrategias de campo y procesos evaluativos complejos, a fin de aportar elementos sólidos para la mejora;
- extender la evaluación a programas educativos sin reglas de operación para contar con criterios de observancia obligatoria y general, que erradiquen la discrecionalidad, y
- fortalecer la comunicación y colaboración del INEE con el CONEVAL.

La evaluación de políticas y programas educativos que desarrolle el INEE exige avanzar hacia un enfoque que valore la acción pública en el sector a partir del conocimiento y

comprensión del problema público¹¹ que pretenden atender y la complejidad de la implementación, con especial atención en los niveles estructurales de *meso* y *micro* implementación (administración educativa local y en la escuela o grupos de escuelas) como unidad de análisis, desde un enfoque que permita desentrañar el conjunto de restricciones y oportunidades que enfrentan durante su operación. El desafío será generar información útil, relevante y oportuna sobre la pertinencia, efectividad y coherencia de las políticas y programas, y entre políticas y programas educativos, que contribuya a la construcción de evidencia para apoyar la toma de decisiones de mejora en los componentes del SEN y a la elaboración de directrices.

Asimismo, será prioridad transitar hacia un esquema de valoración de la acción pública que contribuya a detonar mejoras en ejes y redes de política sustantivos para el cumplimiento del derecho a la educación de todas las niñas, niños y adolescentes del país en:

- Ámbitos, temáticas o problemas de alto nivel de prioridad para la política educativa.
- Atención educativa a grupos de población que enfrentan condiciones de mayor desventaja para el ejercicio de sus derechos.
- Alcances territoriales específicos.
- Estrategias de política sustantivas en el marco de la reforma educativa.
- Niveles o modalidades educativas del SEN.
- Políticas y/o programas que operan a través de instrumentos de política “innovadores”.
- Políticas y/o programas con mayor presupuesto.

La exigibilidad y justiciabilidad del derecho a la educación —y de cualquier otro derecho humano— suponen que se conozca el estado que guarda su cumplimiento. Hay propuestas importantes acerca de la información que debe tomarse en cuenta a fin de saber si una determinada sociedad efectivamente está experimentando los avances necesarios en el cumplimiento del derecho a la educación.

Derivado del Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales, se desarrolló el modelo de las 4-A para valorar su cumplimiento: Availability (Disponibilidad), Accesibilidad, Adaptabilidad y Aceptabilidad. Estas 4-A se basan en la convicción de que el

¹¹ El problema público es entendido como aquella cuestión, asunto o demanda que el gobierno ha seleccionado como objeto de su acción y, más propiamente, como objeto sobre el que ha decidido o ha considerado que debe actuar.

derecho a la educación es precisamente, como nuestra Constitución lo reconoce, el derecho a una educación de calidad y que no basta con garantizar la existencia de escuelas, maestros y acceso a la escuela para señalar que se cumple. Tomasevski (2005) define sus 4-A como el mínimo irreductible del derecho a la educación, como “piso expandible” pues su cumplimiento es progresivo y no como techo fijo.

Las dos primeras A —disponibilidad y accesibilidad— corresponden al derecho a la educación, mientras que las segundas —adaptabilidad y aceptabilidad— refieren al derecho en la educación. Esto significa que la población tiene derecho no solo a acceder a la escuela, sino a que esta ofrezca las condiciones materiales, socioafectivas y pedagógicas necesarias para que efectivamente pueda aprender.

No obstante los avances de la evaluación educativa en nuestro país, es crucial avanzar hacia un marco integral de evaluación que integre todos los componentes que se han desarrollado de forma independiente en el tiempo. A mediano plazo, será necesario articular los diferentes componentes del marco de evaluación actual: alumnos, maestros, directores, escuelas e, incluso, el propio SEN. Aunque existen disposiciones para la evaluación de cada uno, estas no están explícitamente integradas ni alineadas lo que evita que el marco de evaluación sea un todo articulado que vincula todos los diferentes componentes (Santiago, 2012).

En síntesis, la evaluación de la educación no es un fin por sí mismo; es un medio, que contribuye a la mejora de la calidad de la educación y su equidad. Con objeto de garantizar que se lleve a cabo este proceso, el Instituto elaborará y fomentará los proyectos de evaluación e investigación necesarios para la generación de conocimiento sobre los componentes, procesos y resultados del Sistema Educativo Nacional (SEN), referidos a los fines de la educación obligatoria, entre otros: aprendizajes de los estudiantes, desempeño profesional de docentes y directivos escolares, funcionamiento de planteles e instituciones educativas, así como también la operación, productos y resultados de programas y políticas educativas.

De esta manera se integran dos estrategias:

ESTRATEGIAS

Estrategia 2.1 Desarrollar evaluaciones de componentes, procesos y resultados del SEN.

Estrategia 2.2 Impulsar la investigación evaluativa de la educación.

LÍNEAS DE ACCIÓN

2.1.1 Establecer un programa que articule y sistematice las mediciones y evaluaciones de los componentes, procesos y resultados del SEN que realice o regule el Instituto.

2.1.2 Realizar evaluaciones de logro de aprendizajes de los estudiantes a nivel nacional.

2.1.3 Participar en estudios internacionales de evaluación de logro de aprendizajes de los estudiantes.

2.1.4 Realizar estudios evaluativos sobre docentes y personal con funciones de dirección, supervisión y asesoría técnica pedagógica de la educación obligatoria.

2.1.5 Participar en estudios internacionales de evaluación de prácticas de enseñanza.

2.1.6 Realizar estudios y evaluaciones sobre condiciones escolares, currículo y atención a la diversidad.

2.2.1 Desarrollar una agenda institucional de estudios e investigaciones evaluativas de la educación.

2.2.2 Desarrollar, fomentar y coordinar estudios e investigaciones sobre los tópicos prioritarios establecidos en la agenda, a través de fondos mixtos y de otros instrumentos nacionales e internacionales.

2.2.3 Generar vínculos con organismos nacionales e internacionales reconocidos en el ámbito de investigación evaluativa de la educación.

METAS 2015-2017

- Se contará con marcos conceptuales y metodológicos, consistentes entre sí, de las distintas mediciones y evaluaciones que realiza el Instituto, a fin de que sus resultados permitan una visión articulada de los distintos aspectos evaluados.
- Se contará con un Programa de Mediano Plazo, así como de un Programa Anual de las evaluaciones de componentes, procesos y resultados del SEN por lo que se refiere a la educación obligatoria.

- Se habrá evaluado el logro de aprendizaje de los alumnos que egresan de primaria, secundaria y educación media superior en los campos formativos de Lenguaje y Comunicación, Matemáticas y en el área socio-afectiva de habilidades para la convivencia y se habrán elaborado los informes que correspondan.
- Se habrán realizado los informes de seguimiento sobre los usos de los resultados de PLANEA correspondientes al periodo.
- Se habrá participado en la evaluación internacional PISA 2015, referida a Lectura, Matemáticas y Ciencias con énfasis en esta última y se habrán realizado los informes que correspondan.
- Se habrá participado en la evaluación *Internacional Civic and Citizenship Study* (ICSS o CIVICS) y se habrán realizado los informes que correspondan.
- Se habrá participado en las reuniones del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) y en los preparativos para participar en el estudio de la región de América Latina y el Caribe para evaluar los conocimientos de los alumnos de primaria en las asignaturas de Lenguaje, Matemáticas y Ciencias y se habrán realizado los informes que correspondan.
- Se habrá realizado al menos un primer estudio de seguimiento de docentes y directivos a partir de los resultados de los concursos de oposición para Ingreso y Promoción en el Servicio Profesional Docente (SPD) y se habrán generado los informes que correspondan.
- Se contará con el diseño de una estrategia de evaluación de la prácticas docentes y de quienes realizan funciones de dirección, supervisión y asesoría técnico pedagógica con base en la participación del Instituto en el Programa Internacional *TALIS Video* y se habrán realizado el reporte que corresponda.
- Se habrá aplicado una primera encuesta a docentes y directivos en servicio, para conocer su opinión en relación con los procesos de evaluación de desempeño y se habrán elaborado los informes que correspondan.
- Se habrá participado en la aplicación piloto del estudio *Teaching and Learning Internacional Study (TALIS Video)* sobre enseñanza y aprendizaje y se habrá documentado la estrategia de levantamiento y análisis de la información que se obtenga.

- Se habrán evaluado las condiciones básicas de operación y funcionamiento de escuelas de preescolar, primaria y educación media superior y se habrán realizado los informes correspondientes a la educación primaria y media superior.
- Se habrá evaluado la implementación del currículo de la Reforma Integral de la Educación Media Superior en distintos tipos de plantel y se habrán elaborado los informes que correspondan.
- Se habrá diseñado y realizado el levantamiento de información de un estudio sobre las creencias de los docentes con respecto al currículo, la enseñanza y el aprendizaje en preescolar.
- Se habrán realizado evaluaciones del diseño del currículo de la educación obligatoria sobre sus principios y fundamentos pedagógicos, así como de los campos formativos de Ciencias Naturales y Matemáticas y se habrán elaborados los informes que correspondan.
- Se habrá realizado un diagnóstico de la atención a la discapacidad en escuelas regulares de educación primaria y secundaria, con base en el cual se sustentará una propuesta de adecuaciones para facilitar el acceso a las evaluaciones educativas de gran escala a estudiantes con algunos tipos de discapacidad y se habrán elaborado los informes que correspondan.
- Se habrá realizado un informe con los resultados de la consulta previa, libre e informada a pueblos y comunidades indígenas sobre la educación y su evaluación.
- Se habrá establecido un programa de investigación evaluativa de la educación en el que se distinga la que coordinará, desarrollará o fomentará el Instituto.
- Se emitirá, evaluará y dará seguimiento a una Convocatoria de Investigación Evaluativa en el marco de un Fondo Mixto INEE-CONACYT.
- Se contará con al menos un estudio o investigación sobre uno de los temas prioritarios de la agenda de investigación evaluativa de la educación.
- Se contará con al menos cinco convenios de colaboración con organismos nacionales e internacionales para fomentar la investigación evaluativa.

METAS 2018-2020

- Se habrá establecido el marco institucional para la revisión y adecuación permanente de los aspectos prioritarios de evaluación del Instituto y su correspondiente articulación, a partir de las experiencias obtenidas.
- Se habrá evaluado el Programa de Mediano Plazo de las evaluaciones de componentes, procesos y resultados del SEN por lo que se refiere a la educación obligatoria, a fin de formular su actualización.
- Se habrán evaluado adicionalmente otros campos formativos tales como Formación Cívica y Ética y Ciencias Naturales y otros aspectos de la vida socio-afectiva de los estudiantes y se habrán realizado los informes que correspondan.
- Se habrán realizado los informes de seguimiento sobre los usos de los resultados de PLANEA correspondientes al periodo.
- Se habrá participado en la evaluación internacional PISA 2018, referida a Matemáticas, Ciencias y Lectura, con énfasis en esta última y se habrán realizado los informes que correspondan.
- Se habrá dado seguimiento al proyecto de CIVICS y se habrá participado en las evaluaciones internacionales que eventualmente fueran programadas para este periodo generando los informes que correspondan.
- Se habrá dado seguimiento al proyecto del LLECE y se habrá participado en las evaluaciones que eventualmente fueran programadas para este periodo, generando los informes que correspondan.
- Se habrá realizado al menos un segundo estudio de seguimiento de docentes y directivos a partir de los resultados de las evaluaciones del SPD y se habrán generado los informes que correspondan.
- Se habrán llevado a cabo el trabajo en campo para la evaluación de las prácticas docentes y de quienes realizan funciones de dirección, supervisión y asesoría técnico pedagógica, y se habrán elaborado los informes que correspondan.
- Se habrá aplicado la segunda encuesta a docentes y directivos en servicio, para conocer su opinión en relación con los procesos de evaluación de desempeño y se habrán elaborado los informes que correspondan.

- Se habrá integrado un informe sobre los resultados de la aplicación definitiva del proyecto de *TALIS Video* que se complementará con la información obtenida en el estudio internacional *TALIS*.
- Se habrán elaborado los informes de resultados correspondientes a la evaluación de condiciones básicas de operación y funcionamiento de escuelas de preescolar.
- Se habrán evaluado las condiciones básicas de operación y funcionamiento de escuelas de secundaria y de primaria (de este último nivel, por segunda ocasión) y se habrán realizado los informes correspondientes.
- Se habrán realizado estudios y evaluaciones sobre la implementación del currículo en la educación primaria y la educación secundaria y se habrán elaborado los informes que correspondan.
- Se habrán realizado los informes de resultados del estudio sobre las creencias de los docentes de preescolar sobre el currículo, la enseñanza y el aprendizaje.
- Se habrán realizado evaluaciones del diseño del currículo de la educación obligatoria de los campos formativos de Formación Ciudadana y Lenguaje y se habrán elaborado los informes que correspondan.
- Se habrá realizado una evaluación nacional sobre la atención a la diversidad en la educación obligatoria y se habrán elaborado los informes que correspondan.
- Se habrá realizado una investigación sobre los factores que se relacionan con las trayectorias educativas y los logros de aprendizajes escolares de los alumnos indígenas en distintos contextos y se habrá realizado el informe que corresponda.
- Se habrá evaluado y actualizado el programa de investigación evaluativa de la educación.
- Se contará al menos con cinco estudios e investigaciones sobre distintos temas que aporten conocimiento para la realización de la evaluación en educación.
- Se contará con al menos otros cinco convenios de colaboración con organismos nacionales e internacionales para fomentar la investigación evaluativa.

Objetivo Estratégico 2. La evaluación de los componentes, procesos y resultados del Sistema Educativo Nacional genera información y conocimiento orientados hacia la mejora de la calidad y la equidad de la educación obligatoria.

La evaluación de la educación no es un fin por sí mismo; es un medio, que contribuye a la mejora de la calidad de la educación y su equidad. Con objeto de garantizar que se lleve a cabo este proceso, el Instituto elaborará y fomentará los proyectos de evaluación e investigación necesarios para la generación de conocimiento sobre los componentes, procesos y resultados del Sistema Educativo Nacional (SEN), referidos a los fines de la educación obligatoria, entre otros: aprendizajes de los estudiantes, desempeño profesional de docentes y directivos escolares, funcionamiento de planteles e instituciones educativas, así como también la operación, productos y resultados de programas y políticas educativas.

<i>Estrategias</i>	<i>Líneas de acción</i>	<i>Metas 2015-2017</i>	<i>Metas 2018-2020</i>
Estrategia 2.1 Desarrollar evaluaciones de componentes, procesos y resultados del SEN.	2.1.1 Establecer un programa que articule y sistematice las mediciones y evaluaciones de los componentes, procesos y resultados del SEN que realice o regule el Instituto.	Se contará con marcos conceptuales y metodológicos, consistentes entre sí, de las distintas mediciones y evaluaciones que realiza el Instituto, a fin de que sus resultados permitan una visión articulada de los distintos aspectos evaluados.	Se habrá establecido el marco institucional para la revisión y adecuación permanente de los aspectos prioritarios de evaluación del Instituto y su correspondiente articulación, a partir de las experiencias obtenidas.
		Se contará con un Programa de Mediano Plazo, así como de un Programa Anual de las evaluaciones de componentes, procesos y resultados del SEN por lo que se refiere a la educación obligatoria.	Se habrá evaluado el Programa de Mediano Plazo de las evaluaciones de componentes, procesos y resultados del SEN por lo que se refiere a la educación obligatoria, a fin de formular su actualización.
	2.1.2 Realizar evaluaciones de logro de aprendizajes de los estudiantes a nivel nacional.	Se habrá evaluado el logro de aprendizaje de los alumnos que egresan de primaria, secundaria y educación media superior en los campos formativos de Lenguaje y Comunicación, Matemáticas y en el área socio-afectiva de habilidades para la convivencia y se habrán elaborado los informes que correspondan.	Se habrán evaluado adicionalmente otros campos formativos tales como Formación Cívica y Ética y Ciencias Naturales y otros aspectos de la vida socio-afectiva de los estudiantes y se habrán realizado los informes que correspondan.
		Se habrán realizado los informes de seguimiento sobre los usos de los resultados de PLANEA correspondientes al periodo.	Se habrán realizado los informes de seguimiento sobre los usos de los resultados de PLANEA correspondientes al periodo.
2.1.3 Participar en estudios internacionales de evaluación de logro de aprendizajes de los estudiantes.	Se habrá participado en la evaluación internacional PISA 2015, referida a Lectura, Matemáticas y Ciencias con énfasis en esta última	Se habrá participado en la evaluación internacional PISA 2018, referida a Matemáticas, Ciencias y Lectura, con énfasis en esta última y se habrán realizado los informes que correspondan.	

		y se habrán realizado los informes que correspondan.	
		Se habrá participado en la evaluación <i>Internacional Civic and Citizenship Study</i> (ICSS o CIVICS) y se habrán realizado los informes que correspondan.	Se habrá dado seguimiento al proyecto de CIVICS y se habrá participado en las evaluaciones internacionales que eventualmente fueran programadas para este periodo generando los informes que correspondan.
		Se habrá participado en las reuniones del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) y en los preparativos para participar en el estudio de la región de América Latina y el Caribe para evaluar los conocimientos de los alumnos de primaria en las asignaturas de Lenguaje, Matemáticas y Ciencias y se habrán realizado los informes que correspondan.	Se habrá dado seguimiento al proyecto del LLECE y se habrá participado en las evaluaciones que eventualmente fueran programadas para este periodo, generando los informes que correspondan.
2.1.4 Realizar estudios evaluativos sobre docentes y personal con funciones de dirección, supervisión y asesoría técnica pedagógica de la educación obligatoria.		Se habrá realizado al menos un primer estudio de seguimiento de docentes y directivos a partir de los resultados de los concursos de oposición para Ingreso y Promoción en el Servicio Profesional Docente (SPD) y se habrán generado los informes que correspondan.	Se habrá realizado al menos un segundo estudio de seguimiento de docentes y directivos a partir de los resultados de las evaluaciones del SPD y se habrán generado los informes que correspondan.
		Se contará con el diseño de una estrategia de evaluación de la prácticas docentes y de quienes realizan funciones de dirección, supervisión y asesoría técnico pedagógica con base en la participación del Instituto en el Programa Internacional <i>TALIS Video</i> y se habrán realizado el reporte que corresponda.	Se habrán llevado a cabo el trabajo en campo para la evaluación de las prácticas docentes y de quienes realizan funciones de dirección, supervisión y asesoría técnico pedagógica, y se habrán elaborado los informes que correspondan.
		Se habrá aplicado una primera encuesta a docentes y directivos en servicio, para conocer su opinión en relación con los procesos de	Se habrá aplicado la segunda encuesta a docentes y directivos en servicio, para conocer su opinión en relación con los procesos de evaluación de desempeño y

		evaluación de desempeño y se habrán elaborado los informes que correspondan.	se habrán elaborado los informes que correspondan.
2.1.5 Participar en estudios internacionales de evaluación de prácticas de enseñanza.		Se habrá participado en la aplicación piloto del estudio <i>Teaching and Learning International Study (TALIS Video)</i> sobre enseñanza y aprendizaje y se habrá documentado la estrategia de levantamiento y análisis de la información que se obtenga.	Se habrá integrado un informe sobre los resultados de la aplicación definitiva del proyecto de <i>TALIS Video</i> que se complementará con la información obtenida en el estudio internacional <i>TALIS</i> .
2.1.6 Realizar estudios y evaluaciones sobre condiciones escolares, currículo y atención a la diversidad.		Se habrán evaluado las condiciones básicas de operación y funcionamiento de escuelas de preescolar, primaria y educación media superior y se habrán realizado los informes correspondientes a la educación primaria y media superior.	Se habrán elaborado los informes de resultados correspondientes a la evaluación de condiciones básicas de operación y funcionamiento de escuelas de preescolar.
		Se habrán evaluado las condiciones básicas de operación y funcionamiento de escuelas de secundaria y de primaria (de este último nivel, por segunda ocasión) y se habrán realizado los informes correspondientes.	Se habrán evaluado las condiciones básicas de operación y funcionamiento de escuelas de secundaria y de primaria (de este último nivel, por segunda ocasión) y se habrán realizado los informes correspondientes.
		Se habrá evaluado la implementación del currículo de la Reforma Integral de la Educación Media Superior en distintos tipos de plantel y se habrán elaborado los informes que correspondan.	Se habrán realizado estudios y evaluaciones sobre la implementación del currículo en la educación primaria y la educación secundaria y se habrán elaborado los informes que correspondan.
		Se habrá diseñado y realizado el levantamiento de información de un estudio sobre las creencias de los docentes con respecto al currículo, la enseñanza y el aprendizaje en preescolar.	Se habrán realizado los informes de resultados del estudio sobre las creencias de los docentes de preescolar sobre el currículo, la enseñanza y el aprendizaje.
		Se habrán realizado evaluaciones del diseño del currículo de la educación obligatoria sobre sus principios y fundamentos pedagógicos, así como de los campos formativos de Ciencias Naturales y Matemáticas y se habrán elaborado los informes que correspondan.	Se habrán realizado evaluaciones del diseño del currículo de la educación obligatoria de los campos formativos de Formación Ciudadana y Lenguaje y se habrán elaborado los informes que correspondan.

		Se habrá realizado un diagnóstico de la atención a la discapacidad en escuelas regulares de educación primaria y secundaria, con base en el cual se sustentará una propuesta de adecuaciones para facilitar el acceso a las evaluaciones educativas de gran escala a estudiantes con algunos tipos de discapacidad y se habrán elaborado los informes que correspondan.	Se habrá realizado una evaluación nacional sobre la atención a la diversidad en la educación obligatoria y se habrán elaborado los informes que correspondan.
		Se habrá realizado un informe con los resultados de la consulta previa, libre e informada a pueblos y comunidades indígenas sobre la educación y su evaluación.	Se habrá realizado una investigación sobre los factores que se relacionan con las trayectorias educativas y los logros de aprendizajes escolares de los alumnos indígenas en distintos contextos y se habrá realizado el informe que corresponda.
Estrategia 2.2 Impulsar la investigación evaluativa de la educación.	2.2.1 Desarrollar una agenda institucional de estudios e investigaciones evaluativas de la educación.	Se habrá establecido un programa de investigación evaluativa de la educación en el que se distinga la que coordinará, desarrollará o fomentará el Instituto.	Se habrá evaluado y actualizado el programa de investigación evaluativa de la educación.
	2.2.2 Desarrollar, fomentar y coordinar estudios e investigaciones sobre los tópicos prioritarios establecidos en la agenda, a través de fondos mixtos y de otros instrumentos nacionales e internacionales.	Se emitirá, evaluará y dará seguimiento a una Convocatoria de Investigación Evaluativa en el marco de un Fondo Mixto INEE-CONACYT.	Se contará al menos con cinco estudios e investigaciones sobre distintos temas que aporten conocimiento para la realización de la evaluación en educación.
		Se contará con al menos un estudio o investigación sobre uno de los temas prioritarios de la agenda de investigación evaluativa de la educación.	
2.2.3 Generar vínculos con organismos nacionales e internacionales reconocidos en el ámbito de investigación evaluativa de la educación.	Se contará con al menos cinco convenios de colaboración con organismos nacionales e internacionales para fomentar la investigación evaluativa.	Se contará con al menos otros cinco convenios de colaboración con organismos nacionales e internacionales para fomentar la investigación evaluativa.	

Objetivo Estratégico 3. El Instituto emite normatividad para la evaluación, supervisa su aplicación y fortalece capacidades técnicas en el ámbito nacional y local para asegurar la calidad de las evaluaciones que se llevan a cabo en el marco del SNEE.

Fundamentación y desafíos

En el marco del SNEE, la LINEE establece, en su artículo 14, que el Instituto diseñará y expedirá los lineamientos generales de evaluación educativa a los que se sujetarán las autoridades educativas para llevar a cabo las funciones de evaluación. Además, en el artículo 15 se establece que éstas, en el ámbito de su competencia, deberán:

- *Proveer al Instituto la información necesaria para el ejercicio de sus funciones;*
- *Recopilar, sistematizar y difundir la información derivada de las evaluaciones que lleven a cabo;*
- *Proponer al Instituto criterios de contextualización que orienten el diseño y la interpretación de las evaluaciones;*
- *Hacer recomendaciones técnicas sobre los instrumentos de evaluación, su aplicación y el uso de sus resultados.*

Por su parte, la LGSPD en el artículo 7, fracción III, indica: *“En materia del Servicio Profesional Docente, para la Educación Básica y Media Superior, corresponden al Instituto las atribuciones siguientes [...]*

[...] III. Expedir los lineamientos a los que se sujetarán las Autoridades Educativas, así como los Organismos Descentralizados que imparten educación media superior, para llevar a cabo las funciones de evaluación que les corresponden para el Ingreso, la Promoción, el Reconocimiento y la Permanencia en el Servicio Profesional Docente en la educación obligatoria, en los aspectos siguientes:

- a) La evaluación para el Ingreso al servicio docente, así como para la Promoción a cargos con funciones de dirección y supervisión, mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de los conocimientos y capacidades que correspondan;*
- b) La evaluación del desempeño de quienes ejercen funciones docentes, directivas o de supervisión, determinando el propio Instituto los niveles mínimos para la realización de dichas actividades;*
- c) Los atributos, obligaciones y actividades de quienes intervengan en las distintas fases de los procesos de esta evaluación y la selección y capacitación de los mismos;*

- d) *Los requisitos y procedimientos para la certificación de los evaluadores;*
- e) *La selección, previa evaluación, de docentes que se desempeñarán de manera temporal en funciones técnico pedagógicas;*
- f) *La difusión de resultados de la evaluación del Ingreso, Promoción, Reconocimiento y Permanencia en el Servicio Profesional Docente;*
- g) *La participación de observadores de instituciones públicas y de organizaciones de la sociedad civil en los procesos de aplicación de instrumentos de los concursos de oposición para el Ingreso y Promoción, y*
- h) *La emisión de los resultados individualizados de los procesos de evaluación del Personal Docente y del Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión, resultados que serán acompañados de un dictamen con las recomendaciones que deberá atender el personal para regularizarse o cumplir las acciones de mejora continua...”*

En suma, el INEE regulará los procesos de evaluación por medio de la expedición de:

- lineamientos a los que se sujetarán las autoridades educativas de educación básica y media superior, en todas sus modalidades y servicios para llevar a cabo las funciones de evaluación que les correspondan para evaluar los componentes, procesos y resultados del SEN, esto es, los resultados, oferta, políticas y programas educativos, así como el desempeño docente;
- lineamientos en materia del SPD en la educación básica y media superior que impartan el Estado y los organismos descentralizados, para llevar a cabo las funciones para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en él, y
- criterios técnicos que garanticen que los instrumentos y prácticas de evaluación, así como los usos de sus resultados sean válidos, confiables y rigurosos.

La mejora de la calidad y equidad de la educación, no es responsabilidad única de las escuelas, el éxito que alcancen corresponde en gran medida a los espacios de decisión y gestión estatal y nacional de la educación.

Descentralización y autonomía institucional son conceptos generalmente conectados en los procesos de reforma educativa durante la última década del siglo pasado. La descentralización hace referencia a cambios en las relaciones de poder entre el Estado nacional y los Estados subnacionales. Por su parte, el concepto de “autonomía institucional” remite a las relaciones de poder entre el gobierno local y las escuelas. El supuesto es que a partir de la descentralización se tiende a

la autonomía. Sin embargo, investigaciones educativas registraron resultados ambiguos en cuanto al logro de la autonomía escolar a partir de la descentralización, y condujeron a la hipótesis de que los escasos logros de autonomía residen en la ausencia de una nueva regulación que permita la reconfiguración de los sistemas educativos (Braslavsky, 1996).

En este marco, el INEE ha iniciado la instalación de direcciones en cada entidad del país. Su labor será de cercanía a los actores educativos y sociales, de apoyo y asistencia a las autoridades educativas locales, y de coordinación, monitoreo y supervisión de la instrumentación de algunos de los procesos institucionales de evaluación.

La reciente reforma constitucional al artículo 3º ha introducido nuevas reglas, estructuras institucionales y patrones de relación que, en el marco del federalismo educativo, “[...] constituye [...] la construcción clara y sin precedentes de una nueva institucionalidad que pone en el centro la capacidad para identificar el valor de lo alcanzado en materia educativa y para reconocer las distancias frente a la norma constitucional” (Bracho y Zorrilla, 2015). El INEE deberá jugar un papel central como apoyo en el fortalecimiento de capacidades de los actores educativos locales.

La reforma mandató el establecimiento del Consejo Social Consultivo de Evaluación de la Educación, presidido por el INEE que refleja un modelo de relaciones intergubernamentales complejo. Este modelo obliga a avanzar hacia una nueva forma de gobernanza en materia de evaluación educativa en el país, una nueva forma de interacción entre diferentes tipos de actores interdependientes, una nueva forma de gobernar en la que la cooperación, coordinación y corresponsabilidad entre instituciones y actores públicos y sociales que son claves para la formulación e implementación de la política educativa (Mayntz, 2005).

El establecimiento de mecanismos de coordinación, colaboración o concurrencia entre el INEE, la SEP, las autoridades educativas y escolares de las entidades federativas y los sectores público, social y privado interesados en la educación, junto a la capacidad de los actores de formular y desarrollar estrategias cooperativas para impulsar la colaboración, negociación, intercambio y apoyo mutuo, serán un eje central de acción en la creación y fortalecimiento de capacidades (Bracho, 2010).

Asimismo, con objeto de fortalecer las capacidades institucionales en materia de evaluación educativa, el Instituto tiene la encomienda de promover y contribuir a la formación de especialistas en distintos campos de la evaluación de la educación y realizar las acciones de capacitación que se requieran para llevar a cabo los proyectos y acciones de evaluación del Instituto y del SNEE. Por su parte, la LGSPD señala que corresponde al INEE expedir lineamientos para la certificación de

evaluadores que participen en los procesos de evaluación docente obligatorios en la educación básica y media superior, precisándose en su *Estatuto Orgánico* (EO) que se integrará un registro nacional de evaluadores y otros participantes en procesos de evaluación, certificados.

El evaluador es un actor clave en cualquier programa de evaluación puesto que en él recae fundamentalmente la responsabilidad de llevar a cabo esta compleja labor. Su formación, conocimiento de la naturaleza del objeto de la evaluación, experiencia, ética profesional, credibilidad y autoridad, son factor clave en la calidad de la evaluación (Moreno, 2015)..

En nuestro país son muy escasas las instituciones que ofrecen formación profesional en evaluación de la educación y existe una oferta insuficiente y desarticulada de capacitación en relación a las necesidades de formación en evaluación que derivan de la Reforma Educativa. Asimismo, existen escasas referencias a nivel nacional e internacional en relación a las competencias que deben desarrollarse en el ámbito de la formación y la certificación por lo que el INEE deberá proponer, en el ámbito de sus competencias, posibles soluciones a estos problemas.

Será fundamental que el INEE y las autoridades educativas valoren la capacidad institucional instalada con la que cuentan para atender los mandatos constitucionales en materia de evaluación educativa y, en el marco del SNEE, propongan alternativas para fortalecerla. Para llevar a cabo esta empresa será necesario atender tres retos clave:

- 1) El desarrollo de capacidades de manera sostenible basado en la generación de disposición, liderazgo y competencias, tanto en el ámbito estatal como nacional.
- 2) Las estrategias deben prestar atención a cuatro niveles diferentes:
 - a) la eficacia de la organización;
 - b) las capacidades de las personas;
 - b) las normas y prácticas que rigen, y
 - d) los contextos político, social y económico locales, estatales y nacional.
- 3) Cualquier intervención debe reconocer el valor de la participación de los actores.

En resumen, la evaluación de la educación que realicen las autoridades educativas federales, locales, los organismos descentralizados y el INEE, en el ámbito de sus competencias, se sujeta a los lineamientos y criterios técnicos emitidos por el Instituto. Asimismo, se fortalece la formación de evaluadores y las capacidades institucionales en el

marco del SNEE para desarrollar la evaluación de los componentes, procesos y resultados de la educación obligatoria.

De esta manera se consideran dos estrategias para cumplir con este objetivo estratégico:

ESTRATEGIAS

Estrategia 3.1 Regular, supervisar y validar los distintos procesos de evaluación que se realicen en el marco del SNEE y del SPD, así como aquellos desarrollados por el propio Instituto.

Estrategia 3.2 Desarrollar capacidades técnicas y de gestión de los evaluadores y de otras figuras que intervienen en los procesos de evaluación del SEN y del SPD.

LÍNEAS DE ACCIÓN

3.1.1 Expedir lineamientos que regulen los distintos procesos de evaluación que se realicen en el marco del SNEE y del SPD y supervisar su aplicación.

3.1.2 Establecer y aplicar los criterios técnicos que garanticen la pertinencia, objetividad, validez y confiabilidad en los procesos de evaluación que realicen el Instituto y las autoridades educativas competentes.

3.1.3 Establecer los mecanismos de supervisión de los operativos de evaluación que se realicen en el marco del SNEE, incluyendo los del SPD.

3.1.4 Validar los procesos de evaluación de docentes y personal con funciones de dirección, supervisión y asesoría técnica pedagógica en el marco del SPD.

3.2.1 Desarrollar un Sistema Nacional de Evaluadores que atienda los requerimientos de personal para llevar a cabo los proyectos de evaluación del SNEE y del SPD.

3.2.2 Regular el desarrollo y gestión de los programas de formación y capacitación de los evaluadores y otras figuras que intervienen en los procesos de evaluación y certificación de evaluadores en el marco del SPD y del SNEE.

3.2.3 Regular el desarrollo y gestión del programa de certificación de evaluadores en el marco del SPD y del SNEE.

3.2.4 Promover la cooperación técnica e intercambio de conocimientos en el ámbito nacional e internacional para fortalecer los procesos de formación en evaluación educativa.

METAS 2015-2017

- Se habrá elaborado un programa bienal de desarrollo de lineamientos de evaluación.
- Se contará con la publicación de los distintos lineamientos que regulan los procesos de evaluación que se lleven a cabo en el marco del SNEE y del SPD.
- Se diseñará la metodología para la emisión de lineamientos de evaluación y protocolos de supervisión.
- Se habrán desarrollado diversos operativos de supervisión para verificar el grado de cumplimiento de los lineamientos que regulan los procesos de evaluación.
- Se contará con la publicación de los diversos criterios técnicos para llevar a cabo los procesos de evaluación de la educación que realicen el Instituto y las autoridades educativas competentes.
- Se dispondrá de un informe de seguimiento de la aplicación de los criterios técnicos en los procesos de evaluación de la educación.
- Se habrá establecido el protocolo de supervisión de los operativos de evaluación en el marco del SNEE, incluyendo los del SPD.
- Se habrán validado los procesos de las evaluaciones para el ingreso, promoción, permanencia y reconocimiento del SPD, correspondientes a este periodo, conforme a los lineamientos y criterios técnicos emitidos por el Instituto.
- Se habrá diseñado el Sistema Nacional de Evaluadores con los criterios normativos y de operación correspondientes, incluyendo el modelo de certificación.
- Estará en operación la estrategia de coordinación con instituciones de educación superior para la formación y capacitación de evaluadores.
- Se contará con los instrumentos normativos y técnicos para el desarrollo y gestión del programa de certificación de evaluadores en el marco del SNEE y el SPD.
- Estarán establecidos los criterios para el diagnóstico de necesidades, atención y gestión de las propuestas de cooperación técnica formuladas por diferentes actores educativos en el marco del SNEE y del SPD.

METAS 2018-2020

- Se habrá estandarizado la metodología para la emisión de lineamientos, así como de los protocolos de supervisión de los procesos de evaluación del SNEE y del SPD.
- Se habrán establecido los criterios técnicos para todos los procesos de evaluación que se realicen en el del SNEE y del SPD.
- Se habrá ajustado, a partir de la experiencia, el protocolo de supervisión de los procesos de evaluación del SNEE incluyendo los del SPD.
- Se habrán validado los procesos de las evaluaciones para el ingreso, promoción, permanencia y reconocimiento del SPD, correspondientes a este periodo, conforme a los lineamientos y criterios técnicos emitidos por el Instituto.
- Estará en operación el Sistema Nacional de Evaluadores para atender la evaluación de componentes, procesos o resultados del SEN y del SPD.
- Estarán en operación los programas de formación y capacitación de evaluadores en el marco de los convenios de coordinación suscritos con instituciones de educación superior.
- Funcionará de manera regular el programa de certificación de evaluadores del SPD y del SNEE.
- Se habrán institucionalizado los procedimientos para atender con oportunidad las necesidades de cooperación técnica en el marco del SNEE y del SPD.

Objetivo Estratégico 3. El Instituto emite normatividad para la evaluación, supervisa su aplicación y fortalece capacidades técnicas en el ámbito nacional y local para asegurar la calidad de las evaluaciones que se llevan a cabo en el marco del SNEE.

La evaluación de la educación que realicen las autoridades educativas federales, locales, los organismos descentralizados y el INEE, en el ámbito de sus competencias, se sujeta a los lineamientos y criterios técnicos emitidos por el Instituto. Asimismo, se fortalece la formación de evaluadores y las capacidades institucionales en el marco del SNEE para desarrollar la evaluación de los componentes, procesos y resultados de la educación obligatoria.

<i>Estrategia</i>	<i>Líneas de acción</i>	<i>Metas 2015-2017</i>	<i>Metas 2018-2020</i>
Estrategia 3.1 Regular, supervisar y validar los distintos procesos de evaluación que se realicen en el marco del SNEE y del SPD, así como aquellos desarrollados por el propio Instituto.	3.1.1 Expedir lineamientos que regulen los distintos procesos de evaluación que se realicen en el marco del SNEE y del SPD y supervisar su aplicación.	Se habrá elaborado un programa bienal de desarrollo de lineamientos de evaluación. Se contará con la publicación de los distintos lineamientos que regulan los procesos de evaluación que se lleven a cabo en el marco del SNEE y del SPD.	Se habrá estandarizado la metodología para la emisión de lineamientos, así como de los protocolos de supervisión de los procesos de evaluación del SNEE y del SPD.
		Se diseñará la metodología para la emisión de lineamientos de evaluación y protocolos de supervisión.	
		Se habrán desarrollado diversos operativos de supervisión para verificar el grado de cumplimiento de los lineamientos que regulan los procesos de evaluación.	
	3.1.2 Establecer y aplicar los criterios técnicos que garanticen la pertinencia, objetividad, validez y confiabilidad en los procesos de evaluación que realicen el Instituto y las autoridades educativas competentes.	Se contará con la publicación de los diversos criterios técnicos para llevar a cabo los procesos de evaluación de la educación que realicen el Instituto y las autoridades educativas competentes.	Se dispondrá de un informe de seguimiento de la aplicación de los criterios técnicos en los procesos de evaluación de la educación.
Se habrá establecido el protocolo de supervisión de los operativos de evaluación en el marco del SNEE, incluyendo los del SPD.			
3.1.3 Establecer los mecanismos de supervisión de los operativos de evaluación que se realicen en el marco del SNEE, incluyendo los del SPD.	Se habrá establecido el protocolo de supervisión de los operativos de evaluación que se realicen en el marco del SNEE, incluyendo los del SPD.	Se habrá ajustado, a partir de la experiencia, el protocolo de supervisión de los procesos de evaluación del SNEE incluyendo los del SPD.	
3.1.4 Validar los procesos de evaluación de docentes y personal con funciones de dirección, supervisión y asesoría técnica pedagógica en el marco del SPD.	Se habrán validado los procesos de las evaluaciones para el ingreso, promoción, permanencia y reconocimiento del SPD, correspondientes a este periodo, conforme a los lineamientos y	Se habrán validado los procesos de las evaluaciones para el ingreso, promoción, permanencia y reconocimiento del SPD, correspondientes a este periodo, conforme a los lineamientos y	

		critérios técnicos emitidos por el Instituto.	critérios técnicos emitidos por el Instituto.
Estrategia 3.2 Desarrollar capacidades técnicas y de gestión de los evaluadores y de otras figuras que intervienen en los procesos de evaluación del SEN y del SPD.	3.2.1 Desarrollar un Sistema Nacional de Evaluadores que atienda los requerimientos de personal para llevar a cabo los proyectos de evaluación del SNEE y del SPD.	Se habrá diseñado el Sistema Nacional de Evaluadores con los criterios normativos y de operación correspondientes, incluyendo el modelo de certificación.	Estará en operación el Sistema Nacional de Evaluadores para atender la evaluación de componentes, procesos o resultados del SEN y del SPD.
	3.2.2 Regular el desarrollo y gestión de los programas de formación y capacitación de los evaluadores y otras figuras que intervienen en los procesos de evaluación y certificación de evaluadores en el marco del SPD y del SNEE.	Estará en operación la estrategia de coordinación con instituciones de educación superior para la formación y capacitación de evaluadores.	Estarán en operación los programas de formación y capacitación de evaluadores en el marco de los convenios de coordinación suscritos con instituciones de educación superior.
	3.2.3 Regular el desarrollo y gestión del programa de certificación de evaluadores en el marco del SPD y del SNEE.	Se contará con los instrumentos normativos y técnicos para el desarrollo y gestión del programa de certificación de evaluadores en el marco del SNEE y el SPD.	Funcionará de manera regular el programa de certificación de evaluadores del SPD y del SNEE.
	3.2.4 Promover la cooperación técnica e intercambio de conocimientos en el ámbito nacional e internacional para fortalecer los procesos de formación en evaluación educativa.	Estarán establecidos los criterios para el diagnóstico de necesidades, atención y gestión de las propuestas de cooperación técnica formuladas por diferentes actores educativos en el marco del SNEE y del SPD.	Se habrán institucionalizado los procedimientos para atender con oportunidad las necesidades de cooperación técnica en el marco del SNEE y del SPD.

Objetivo Estratégico 4. Las directrices que emite el Instituto, sustentadas en los resultados de evaluaciones, estudios e investigaciones, contribuyen a que las decisiones de política pública se orienten a la mejora de la educación.

Fundamentación y desafíos

El artículo 6 de la LINEE define a la evaluación como “[...] la acción de emitir juicios de valor que resultan de comparar los resultados de una medición u observación de componentes, procesos o resultados del Sistema Educativo Nacional con un referente previamente establecido”. La evaluación permite descubrir brechas, ponderar problemas públicos y proporcionar información para combatir sus causas y mejorar. La evaluación no resuelve dichos problemas, los descubre y dimensiona, la investigación evaluativa¹² los explica a fin de basar la política educativa en evidencias (Schmelkes, 2016).

Hoy en día, en el marco de los planteamientos de la reforma constitucional del artículo 3º, la evaluación cobra su máximo protagonismo pues se identifica con un mecanismo permanente de mejora, de ajuste de las decisiones y acciones. Su función básica es de retroalimentación a fin de alcanzar los objetivos propuestos. La mera presencia de la información y el juicio de valor sobre el objeto evaluado, se limita a asegurar una condición necesaria para enfrentar los problemas, pero la eficacia de la evaluación implica, además, que se tomen decisiones adecuadas basadas en sus resultados que aseguren acciones pertinentes (De la Orden, 2012).

La evaluación es para mejorar las condiciones del trabajo educativo, la atención a las dificultades del contexto, la formación en servicio de los docentes, la distribución de recursos, las modificaciones curriculares y de materiales, el diseño de programas, entre otros, pero requiere mediaciones de política. Una evaluación sin consecuencias es inútil, pero no toda evaluación conduce a resolver los problemas educativos, para hacerlo, necesita proponerse ser esencialmente formativa y centrarse en los problemas identificados –evaluar el acceso, equidad, calidad–, en conocer el desempeño de los principales componentes del sistema que inciden en el problema

¹² Modo de investigación que, haciendo uso de herramientas de la investigación social, implica un riguroso, controlado y sistemático proceso de recogida y análisis de información confiable y válida para evaluar, haciendo énfasis en su utilidad para plantear alternativas de decisión (Tejedor, 2000).

–alumnos, docentes, instituciones, programas y políticas– y promover el desarrollo de investigación evaluativa (Schmelkes, 2016).

La Reforma Constitucional del artículo 3º establece que el INEE regulará y desarrollará evaluaciones, generará y difundirá información y, con base en ésta, emitirá directrices que sean relevantes para contribuir a las decisiones tendientes a mejorar la calidad de la educación y su equidad, como factor esencial en la búsqueda de la igualdad social. La LINEE, en los artículos 48, 50 y 51, precisa que las directrices se harán del conocimiento público y de las autoridades e instituciones educativas correspondientes para su atención, quienes, a su vez, deberán hacer pública su respuesta en un plazo no mayor a 60 días naturales.

Aunado a esto, la normatividad establece que el Instituto establezca mecanismos de interlocución con autoridades educativas y, en su caso con autoridades escolares, a fin de analizar los alcances e implicaciones de las directrices que este emita.

La atribución de emitir directrices por parte del INEE representa una innovación en el ámbito nacional e internacional y es uno de los mecanismos clave por el que se busca contribuir de manera más directa a la calidad y equidad educativa. Las directrices, como herramienta para la orientación de la política educativa pública, se plantean como un puente entre los resultados de las evaluaciones y la toma de decisiones para la mejora de la educación obligatoria.

La experiencia en la formulación y ejecución de directrices en nuestro país es escasa, inclusive el término no es de uso común. No obstante, en el sector se cuenta con una amplia gama de recomendaciones de política educativa, que han derivado tanto de la investigación, como de la evaluación educativa, a nivel nacional e internacional, aunque debe reconocerse que gran parte de ellas consideran poco, o muy poco, las condiciones de factibilidad.

La construcción de directrices para la mejora educativa en el INEE se basa en el enfoque de *Política Basada en Evidencia* (PBE) por considerar que es el más adecuado y útil para informar las políticas educativas. El enfoque se define como “*el uso explícito e intencional de la mejor evidencia de investigación disponible para la toma de decisiones y la elección entre opciones de política pública*” (Bracho, 2010). Se orienta al desarrollo de procesos sistemáticos de búsqueda, jerarquización y análisis exhaustivos –con métodos cuantitativos y cualitativos– de evidencias, información, investigaciones y resultados de evaluaciones de calidad disponibles y pertinentes para conocer y comprender el problema público, así como la evaluación crítica de los hallazgos y la fundamentación de opciones y decisiones que permiten vislumbrar las implicaciones e impactos de cada curso de acción. La finalidad de la política basada en evidencia es mejorar el aprendizaje que

puede derivarse de la evaluación, para incrementar la efectividad de las instituciones políticas en general (Pinilla, 2010).

La evidencia no es solo la información existente, sino la posible de construir, tanto desde los sistemas de información sobre evaluaciones, como desde la investigación en proceso que esté disponible, se difunda y sea utilizada para retroalimentar las políticas educativas (Bracho, 2010). Hay por lo menos tres tipos de “conocimiento” y, por lo tanto, de “evidencia” a construir: el conocimiento político, el análisis técnico riguroso y científico y la experiencia práctica del campo profesional (Head, 2008 citado por Flores-Crespo, 2013).

Las evidencias sustentarán, tanto la definición del problema como sus soluciones, así como la implementación, seguimiento y evaluación de sus resultados. En cada fase del ciclo de políticas se requerirán diferentes tipos de evidencia e inclusive la realización de investigaciones sobre aspectos específicos (Pollard y Court, 2005).

La adopción del enfoque de PBE en la formulación de directrices para la mejora educativa depende en gran medida de dos factores. El primero, se relaciona con la relevancia de la evidencia; el segundo, con su utilidad, tanto para la formulación como para la implementación de las mismas. Será necesario tener presente que no toda información es de calidad y que no toda sirve para todos los propósitos, aunque se trate del mismo objeto de evaluación. Asimismo, que su eficiencia se sustentará en su claridad de propósito e implicaciones prácticas, su diseño viable y posible, y su valor comunicativo (Bracho, 2010). La clave será una argumentación sólida y la persuasión para construir un entendimiento compartido.

Construir evidencia y ligarla a la formulación de directrices de mejora educativa no será una tarea simple, mucho menos lineal; será necesario tener siempre presente que el uso e impacto de la evaluación e investigación en las políticas está profundamente mediado por las relaciones humanas y personales, que las resistencias estarán presentes ante la sugerencia de cambiar, aun cuando esté basado en la evidencia y por sí sola lo justifique, y que no hay un solo mecanismo óptimo que asegure el uso efectivo de la evidencia. Esto es, que no bastará apelar a la calidad de la evidencia para esperar la implementación de las directrices, sino que éstas deberán considerar ser formuladas a través de un proceso colectivo, abierto y con criterios explícitos sujetos a refutación (Walter y colaboradores, 2005).

Que las directrices para la mejora educativa sean de calidad y tengan impacto, impone al INEE un gran desafío: generar un conjunto de condiciones para que evaluación, investigación y política pública concurren en la práctica (Weiss, citado por Whitty, 2007). Por ello, será crucial

promover la participación de los diversos actores involucrados a través de procesos de comunicación que permitan una construcción colectiva que dé cuenta de los significados que adquieren los problemas y las opciones de solución, a partir de la construcción de conocimiento conjunto. Para hacer frente a la complejidad hay que reconocerla mediante Diálogos informados¹³ que atiendan múltiples niveles, relaciones y portadores de intereses (Reimers y McGinn (2000)¹⁴.

Así, el proceso de formulación de directrices introducirá la participación de diversos actores para alcanzar credibilidad de las evidencias y resultados y por tanto de las directrices que se desprendan buscando su utilidad y factibilidad. La construcción de directrices factibles, viables, con probabilidad de ocurrencia, requerirá también que los distintos actores se apropien de éstas, y que se movilicen, mediante un proceso de negociación, recursos humanos y financieros, entre otros, para su ejecución.

Este proceso a privilegiar será para el INEE una oportunidad para introducir la evaluación e investigación en la formulación de directrices y conceder cada vez más peso a la evidencia, entendida como la información útil para apoyar la toma de decisiones e identificar qué tipo de problemas obstruyen o dificultan las probabilidades de mejorar, como un proceso que trata de “[...] incorporar los datos [...] en el proceso de deliberación y formulación (...) con el propósito de corregir o mejorar la decisión pública” (Aguilar, 1992).

Por la relevancia que adquieren en el ámbito de la evaluación educativa, el desafío será emitir directrices para la mejora de la educación básica y media superior que garanticen su utilidad y factibilidad. Su fuerza no sólo radicará en la calidad de los resultados de las evaluaciones e investigaciones de las que se derivan, sino además en la capacidad de generar acuerdos y convocar a actores varios sobre su construcción e implementación. Además, directrices que fortalezcan el

¹³ Es preciso distinguir el diálogo como persuasión y el diálogo como negociación. En el primero *“la información conduce directamente al conocimiento, de lo que se sigue que el análisis técnico puede llevar directamente a la definición de la política y a la toma de decisiones (...) El propósito de este proceso es convencer a los formuladores de política que actúen como los investigadores consideran que deben actuar”*. En el segundo, quien toma las decisiones *“no es, como en la aproximación del diálogo sobre la política como persuasión, un receptor pasivo de conclusiones predefinidas a partir de la investigación, sino un agente activo con intereses y el poder de seleccionar entre fuentes alternativas de información” (...)* Pero, si bien es cierto que se considera al decisor como un agente activo, se enfatiza, como en la primera aproximación, que la información es un *“producto de la investigación racional... independiente y externo al usuario de la información” (...)* *“los investigadores y los formuladores de política no viven de manera separada, sino en el mismo mundo y... a través de un proceso de influencia recíproca, juntos construyen el conocimiento”*. La propuesta de diálogo informado va más allá de tender lazos que permiten la colaboración; promueve trascender este nivel para lograr un diálogo entendido como *“participación disciplinada en una exploración de fortalezas y debilidades de un proyecto colectivo (Reimers y McGinn, 2000)*.

¹⁴ Los portadores de intereses se definen *“... como personas o grupos con un interés común en una acción particular, en sus consecuencias y en quién es afectado por ésta. Todos los actores de un contexto institucional son portadores de intereses potenciales o pasivos. En el sector educativo incluye grupos tan diversos como docentes, padres de familia, niños, Asociaciones de Padres de Familia (APF), autoridades educativas, instituciones de educación superior, sindicatos de maestros, empleados del servicio público, empleadores, organizaciones profesionales y otros. Todos estos grupos tienen un interés en el establecimiento de la agenda educativa y en participar en el proceso de provisión de la educación” (Reimers y McGinn, 2000)*.

papel del Estado como garante del derecho a la educación, y contribuyan a hacer posible el avance gradual en el cumplimiento de los derechos de acceso, permanencia y logro de aprendizajes relevantes y útiles para la vida de todos los niños, niñas y adolescentes del país.

La directriz es una norma técnica en tanto que las acciones o las maneras establecidas para su ejecución se consideran causalmente idóneas y eficaces para realizar los fines deseados o exigidos. Una directriz, o bien, un conjunto de directrices plantean metas de mejora educativa, y orientaciones o cursos de acción para lograrlas. Definen o determinan rutas de acción que pretenden resolver o enfrentar un problema específico, llenar un vacío o solventar un déficit educativo particular. Si bien no plantean las formas o modos concretos en que las acciones deban ser ejecutadas para conseguirlo, sí sugieren aspectos que se consideran claves para dicha ejecución.

Las directrices que emita el INEE estarán orientadas a realizar los valores, fines y metas de la calidad y la equidad educativa en diversas materias y actividades. Así, se ha planteado una tipología básica de directrices: 1) las basadas en principios y valores sustantivos, y 2) las basadas en evaluaciones e investigaciones educativas. Si bien ambos tipos de directrices incluirán aspectos derivados tanto de principios y valores como de resultados de evaluaciones e investigaciones, algunas de ellas, por su importancia y nivel de urgencia, tendrán que emitirse independientemente de que existan evaluaciones o investigaciones disponibles. En particular cuando se perciba que se está afectando de manera evidente a poblaciones vulnerables o el funcionamiento adecuado del SEN.

El INEE asumirá una perspectiva gradual de emisión de directrices que abone a la resolución incremental de los problemas educativos, y del derecho a una educación de calidad para todos. Para ello, y en congruencia con el enfoque de la educación basado en los derechos humanos asumido por el INEE, se tomará como marco de referencia el esquema de las 4-A para organizar las obligaciones de los gobiernos nacionales hacia el cumplimiento al derecho a la educación: disponibilidad (availability), accesibilidad, aceptabilidad y adaptabilidad.

Para fines de seguimiento y evaluación las directrices también serán específicas; medibles a través de indicadores; alcanzables en tanto los recursos disponibles; orientadas a resultados; delimitadas por el tiempo; y ajustadas a determinados plazos; enfocadas en soluciones prácticas y factibles; conscientes de prioridades, secuencias y riesgos que pudieran comprometer los resultados esperados; sensibles a las causas del problema educativo; y dirigidas al actor correspondiente.

Concretamente el INEE tiene el mandato constitucional de emitir directrices que orienten la formulación de la política educativa para mejorar los procesos, componentes y

resultados del SEN en lo que se refiere a la educación obligatoria. Las directrices se construyen a partir de información que proviene de resultados de las evaluaciones, así como también de estudios e investigaciones educativas que se encuentren disponibles. Asimismo, se enriquecen con la participación de diversos actores sociales y educativos quienes, con base en los distintos mecanismos de interlocución propuestos por el Instituto, retroalimentan su contenido, alcances e implicaciones de las propuestas de mejora.

Para enfrentar estos desafíos en el PROEDI se incluyen las dos estrategias siguientes:

ESTRATEGIA

Estrategia 4.1 Emitir directrices que contribuyan a la toma de decisiones de políticas educativas tendientes a mejorar la calidad y la equidad de la educación.

Estrategia 4.2 Dar seguimiento a la atención de las directrices por parte de las autoridades educativas y actualizarlas de manera periódica.

LÍNEAS DE ACCIÓN

4.1.1 Integrar y analizar información derivada de los resultados de las evaluaciones, estudios e investigaciones educativas que apoyen el sustento y la emisión de las directrices.

4.1.2 Desarrollar alianzas estratégicas, mediante diversos mecanismos de interlocución, con actores sociales y educativos, para acompañar el proceso de construcción, emisión, comunicación y seguimiento de las directrices, así como para determinar su actualización.

4.1.3 Fortalecer el proceso de construcción y emisión de directrices con la evaluación de políticas y programas educativos a fin de disponer de información integral sobre la consistencia e impacto de las intervenciones públicas que se desarrollan en el SEN.

4.2.1 Construir un sistema de seguimiento y actualización que aporte información relevante y oportuna sobre la implementación de las directrices.

4.2.2 A partir de los resultados del diseño e implementación de las directrices, enriquecer los instrumentos normativos del Instituto según corresponda.

METAS 2015-2017

- Se habrá elaborado un programa trienal y un programa anual de temas o asuntos, derivados de la PNEE, sobre los que el Instituto emitirá directrices.
- Se habrán emitido directrices sobre al menos cuatro temas o asuntos considerados prioritarios por el Instituto.
- Se habrán desarrollado al menos dos mecanismos para la interlocución con actores sociales y educativos que permitan la retroalimentación de los procesos de construcción, comunicación, seguimiento y actualización de las directrices.
- Se habrá establecido un modelo para la evaluación de políticas y programas educativos orientado a la generación de directrices.
- Se habrán evaluado al menos tres políticas y un programa de acuerdo al modelo establecido para ello y se habrán generado los informes que correspondan a fin de reforzar la construcción de directrices.
- Se contará con un sistema para el seguimiento y actualización de las directrices, mismo que se habrá probado con aquellas emitidas durante el trienio.
- Se dispondrá de una propuesta de criterios e información relevante para retroalimentar la agenda de evaluación, así como la de regulación del Instituto.

METAS 2018-2020

- Se habrá institucionalizado el ciclo de construcción, emisión, comunicación, implementación, seguimiento y actualización de las directrices que emite el INEE y serán referentes en la mejora de las políticas educativas.
- Se habrán institucionalizado los mecanismos de interlocución con actores sociales y educativos para retroalimentar el proceso de construcción, comunicación, seguimiento, y actualización de las directrices.
- Se habrán evaluado al menos otras seis políticas y/o programas de acuerdo al modelo establecido para ello y se habrán generado los informes que correspondan a fin de reforzar la construcción de directrices.
- Se habrá formalizado el sistema para el seguimiento y actualización de las directrices.

Se habrán definido para su rediseño instrumentos de evaluación y de regulación alineados a la o las propuestas de mejora de las directrices.

Objetivo Estratégico 4. Las directrices que emite el Instituto, sustentadas en los resultados de evaluaciones, estudios e investigaciones, contribuyen a que las decisiones de política pública se orienten a la mejora de la educación.

El INEE tiene el mandato constitucional de emitir directrices que orienten la formulación de la política educativa para mejorar los procesos, componentes y resultados del SEN en lo que se refiere a la educación obligatoria. Las directrices se construyen a partir de información que proviene de resultados de las evaluaciones, así como también de estudios e investigaciones educativas que se encuentren disponibles. Asimismo, se enriquecen con la participación de diversos actores sociales y educativos quienes, con base en los distintos mecanismos de interlocución propuestos por el Instituto, retroalimentan su contenido, alcances e implicaciones de las propuestas de mejora.

<i>Estrategia</i>	<i>Líneas de acción</i>	<i>Metas 2015-2017</i>	<i>Metas 2018-2020</i>
Estrategia 4.1 Emitir directrices que contribuyan a la toma de decisiones de políticas educativas tendientes a mejorar la calidad y la equidad de la educación.	4.1.1 Integrar y analizar información derivada de los resultados de las evaluaciones, estudios e investigaciones educativas que apoyen el sustento y la emisión de las directrices.	Se habrá elaborado un programa trienal y un programa anual de temas o asuntos, derivados de la PNEE, sobre los que el Instituto emitirá directrices. Se habrán emitido directrices sobre al menos cuatro temas o asuntos considerados prioritarios por el Instituto.	Se habrá institucionalizado el ciclo de construcción, emisión, comunicación, implementación, seguimiento y actualización de las directrices que emite el INEE y serán referentes en la mejora de las políticas educativas.
	4.1.2 Desarrollar alianzas estratégicas, mediante diversos mecanismos de interlocución, con actores sociales y educativos, para acompañar el proceso de construcción, emisión, comunicación y seguimiento de las directrices, así como para determinar su actualización.	Se habrán desarrollado al menos dos mecanismos para la interlocución con actores sociales y educativos que permitan la retroalimentación de los procesos de construcción, comunicación, seguimiento y actualización de las directrices.	Se habrán institucionalizado los mecanismos de interlocución con actores sociales y educativos para retroalimentar el proceso de construcción, comunicación, seguimiento, y actualización de las directrices.
	4.1.3 Fortalecer el proceso de construcción y emisión de directrices con la evaluación de políticas y programas educativos a fin de disponer de información integral sobre la consistencia e impacto de las intervenciones públicas que se desarrollan en el SEN.	Se habrá establecido un modelo para la evaluación de políticas y programas educativos orientado a la generación de directrices. Se habrán evaluado al menos tres políticas y un programa de acuerdo al modelo establecido para ello y se habrán generado los informes que correspondan a fin de reforzar la construcción de directrices.	Se habrán evaluado al menos otras seis políticas y/o programas de acuerdo al modelo establecido para ello y se habrán generado los informes que correspondan a fin de reforzar la construcción de directrices.
Estrategia 4.2 Dar seguimiento a la atención de las directrices por parte de las autoridades educativas y actualizarlas de manera periódica.	4.2.1 Construir un sistema de seguimiento y actualización que aporte información relevante y oportuna sobre la implementación de las directrices.	Se contará con un sistema para el seguimiento y actualización de las directrices, mismo que se habrá probado con aquellas emitidas durante el trienio.	Se habrá formalizado el sistema para el seguimiento y actualización de las directrices.

	4.2.2 A partir de los resultados del diseño e implementación de las directrices, enriquecer los instrumentos normativos del Instituto según corresponda.	Se dispondrá de una propuesta de criterios e información relevante para retroalimentar la agenda de evaluación, así como la de regulación del Instituto.	Se habrán definido para su rediseño instrumentos de evaluación y de regulación alineados a la o las propuestas de mejora de las directrices.
--	--	--	--

Objetivo Estratégico 5. La cultura de la evaluación contribuye a que la información y conocimiento que el Instituto genera, integra y difunde apoye la mejora de la calidad de la educación obligatoria.

Fundamentación y desafíos

La evaluación tiene como propósito determinar en qué medida se cumple el derecho a una educación de calidad; brinda retroalimentación, detecta fortalezas y debilidades, y valora el impacto de los procesos educativos escolares. En este sentido, la evaluación es un instrumento para la mejora que permite obtener información válida y confiable sobre las consecuencias de acciones específicas, para optimizar los recursos y esfuerzos.

Los resultados de la evaluación son un referente de análisis para mejorar los componentes y procesos del SEN, son un insumo fundamental para tomar decisiones, fijar responsabilidades, establecer metas, definir criterios, y determinar acciones que garanticen el avance del proceso de mejora de manera coherente, pertinente y sostenible.

La producción, recopilación, análisis y acceso a la información pública han tenido en los tiempos actuales una relevancia sin precedentes en nuestro país. En ningún otro momento histórico se había puesto tanto interés en generar, reunir y difundir información, a fin de contribuir a mejorar la eficiencia y la eficacia al proveer datos e información relevantes y oportunos para la toma de decisiones. Además, a raíz de iniciativas como “Gobierno abierto”¹⁵, el uso de la información es un activo fundamental de las democracias.

El papel que juegan los sistemas de información como productores y difusores de datos es estratégico, por su influencia en el desempeño gubernamental, tanto como evaluación que busca conocer la forma en la que se desenvuelve su acción, como evidencia que tiene como meta ser un sustento del proceso de gestación de políticas públicas y ser un insumo importante de la deliberación pública (Cabrero, 2013).

Los cambios institucionales que han influido en la construcción y avance de los sistemas de información son: a) la autonomía que han adquirido diversos organismos públicos, entre ellos el

¹⁵ Promueve gobiernos que empoderen a la ciudadanía, que se encuentren ampliamente comprometidos con la transparencia y la rendición de cuentas, que luchen contra la corrupción y que utilicen las nuevas tecnologías que tengan a su alcance, con el propósito de mejorar la gobernabilidad.

INEE, que genera mayor confianza en la información que se produce entre los ciudadanos; b) estos organismos se encargan no sólo de proveer la información, sino de realizar análisis con la misma; c) el creciente involucramiento y uso de estadísticas e información por parte de diversos actores, y d) la forma en la que se distribuye la información que ha hecho que ésta se encuentre al alcance de una mayor parte de ciudadanos, ya no solamente de investigadores o funcionarios públicos (Trewin, 2007). Además, los avances tecnológicos han permitido que la recopilación y procesamiento de la información sean más rápidos y menos costosos, facilitando su difusión y disponibilidad en cualquier momento.

Con fundamento en sus mandatos, el INEE concibió el desarrollo del *Sistema Integral de Resultados de las Evaluaciones* (SIRE), para integrar información clave del SEN. Su objetivo es proporcionar información estratégica para la mejora de la educación obligatoria en el país, a través de la integración, almacenamiento y explotación de datos e información en materia de resultados de las evaluaciones y su contexto geográfico, demográfico, social, económico y cultural del SEN. Específicamente se vislumbra que el SIRE:

- Facilite la integración, consulta, análisis y explotación de información relevante, para evaluar los componentes, procesos y resultados del SEN.
- Apoye los procesos de integración de información relacionados con la emisión, seguimiento y actualización de las directrices para la mejora de la educación, que emita el INEE.
- Contribuya al fortalecimiento de la cultura de la evaluación entre distintos actores educativos y sectores sociales haciendo disponible, de manera transparente y oportuna, los resultados de las evaluaciones.
- Promueva la interpretación y el uso adecuado de los resultados de las evaluaciones, a través de la integración de la documentación conceptual y técnica de los mismos.

Por otra parte, la reciente reforma al artículo 3º constitucional, en su artículo segundo transitorio, fracción quinta, dispuso la creación del SIGE. Hoy en día la SEP, en su portal en internet, provee acceso al repositorio y a los datos abiertos de dicho sistema, que incluye la información estadística, censal y registral de alumnos, maestros y escuelas. El potencial y valor derivado de los datos recopilados por los sistemas de información que se encuentran en proceso de creación en el INEE y la SEP, proviene de su gestión y transformación en información y conocimiento que agregue valor para los actores educativos. En este sentido, las capacidades tecnológicas de integración, procesamiento y análisis, los convierten en herramientas de gran valor para proveer de información oportuna, relevante y pertinente. No obstante, dada la naturaleza de cada sistema, será necesaria la colaboración entre el INEE y las autoridades educativas, para que la especificidad de cada sistema

no resulte en un aislamiento de información, sino que contribuya al enriquecimiento de la evaluación y a la mejora del SEN (SEP, 2011b).

El desarrollo de sistemas de información sobre la evolución del SEN ha sido una prioridad de la SEP desde hace algunas décadas. Desde los setenta se cuenta con series históricas de algunos referentes del sistema en su conjunto como son la cobertura, la deserción, la reprobación y el número de escuelas de educación básica y media superior del país. Uno de estos esfuerzos es el *Sistema de Estadísticas Continuas*, que consiste en la obtención de información estadística sobre los alumnos, los docentes, las escuelas y los grupos en todos los niveles y los servicios educativos. La información se recopila a través del instrumento denominado *Formato 911*, integrado por un conjunto de formularios que son reportados por las escuelas al principio y al fin de cada ciclo escolar. Con base en esta información, la SEP produce el contenido de la Estadística Básica del SEN (SEP, 2011b).

En el marco del *Programa Nacional de Educación 2001-2006*, la SEP y el INEE trabajaron en la definición y construcción de sistemas de indicadores educativos propios de ambas instancias, así como de un sistema conjunto denominado *Sistema Nacional de Indicadores Educativos* (SININDE) lo que implicó un gran esfuerzo de definición conceptual, así como de selección, sistematización y procesamiento de la información por parte de ambas instancias (Banegas y Blanco, 2006)..

Un indicador educativo, “*es un estadístico simple o compuesto relacionado con un constructo educativo útil en el contexto de las políticas públicas*” que debe representar numéricamente el estado en el cual se encuentra el constructo educativo en cuestión; su asociación positiva (o negativa) debe captar de manera inequívoca la mejoría (o deterioro) del mismo (Shavelson, McDonnell y Oakes, 1989)¹⁶.

La primera propuesta del SININDE consistió en un conjunto básico de indicadores que se publicó en 2006 acompañado por una ficha técnica para cada indicador, que incluyó su definición, sus características y criterios de construcción, así como los resultados de los cálculos. El SININDE

¹⁶ Para la elaboración del juicio de valor, acerca del mejoramiento o deterioro del constructo, se requiere un valor de referencia denominado “parámetro de evaluación”, el cual se determina por: una norma social o educativa plenamente aceptada; metas supranacionales alcanzadas entre países; consenso de especialistas; valores que obtienen los sistemas educativos internacionales o nacionales de mejor desempeño; valores de los sistemas educativos de desarrollo social y económico similar, en ausencia de una elección por los anteriores criterios; criterios empíricos, como los valores del propio sistema en un año base que permita apreciar la mejora propia. En general, los parámetros de evaluación para los indicadores son de naturaleza absoluta o relativa. Los de carácter absoluto son pocos y están asociados a normas perfectamente delimitadas. En contraste, los referentes de naturaleza relativa, que pueden adoptar valores que reflejan situaciones óptimas, promedio o mínimas, son más abundantes ante la escasez de estándares emanados de alguna norma bien establecida. La selección de los indicadores depende de su potencial, claridad y rigor técnico y conceptual, para apoyar la evaluación de la calidad del sistema educativo. No basta un solo indicador o un conjunto desarticulado de ellos para auxiliar en la evaluación de la calidad del sistema educativo. Para ello, es necesario organizar los indicadores en un sistema (Robles, 2010).

fue recuperado por el Comité Técnico Especializado de Información Educativa (CTEIE)¹⁷ del INEGI e incluido como parte de sus líneas de trabajo (INEGI, 2009).

De manera paralela la SEP continuó el desarrollo del *Sistema de Indicadores Educativos* (INDISEP) que busca mostrar las condiciones del SEN y de cada una de las entidades federativas, así como su evolución en el transcurso del tiempo, a partir de un grupo de indicadores que identifican puntos críticos de los servicios educativos en las estadísticas educativas derivadas de los formatos 911.

Por su parte, el INEE avanzó el desarrollo del *Sistema de Indicadores Educativos* (SIE) para apoyar la evaluación de la calidad de la educación básica y a partir de 2009 incorporó a la educación media superior. El SIE se constituyó en un sistema de indicadores válidos y confiables, diseñado con rigor conceptual, técnico y metodológico, que ha sido útil para autoridades educativas, académicos, investigadores y sociedad en general. Fue definido como un conjunto de mediciones estadísticas organizadas coherentemente, con el objeto de brindar una visión panorámica sobre el nivel en que se cumplen los objetivos del SEN y sobre las principales debilidades que en él ocurren para alcanzarlos. Los resultados del SIE se publican anualmente en el informe *Panorama Educativo de México. Indicadores del Sistema de Educativo Nacional. Educación Básica y Media Superior (PEM)* y se integran al sitio web del *Banco de Indicadores Educativos* (SEP, 2011).

Ambos sistemas de indicadores, INDISEP y SIE, son complementarios. Por ello, hoy es posible robustecer el SININDE, a partir de la incorporación de nuevos indicadores de componentes, procesos y resultados hasta ahora insuficientemente cubiertos o incluso ausentes, que se desplieguen a nivel federal, estatal de zona escolar y escuela que amplíen el Catálogo de Indicadores de Interés Nacional del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, lo que exige desplegar una estrategia de trabajo colaborativo con las autoridades educativas locales, la SEP, instancias técnicas especializadas y el *Instituto Nacional de Estadística y Geografía* (INEGI).

La evaluación es una actividad que permite construir conocimiento que interroga sobre prácticas diversas e invariablemente pone en juego principios teóricos y metodológicos, así como supuestos éticos. La toma de conciencia sobre esta cuestión, lejos de invalidarla, debe conducir a

¹⁷ Su objetivo es consolidar el Sistema Nacional de Información Educativa para que se constituya como la base de los procesos de generación de la información estadística de interés nacional, asegurando la obtención, integración y difusión de variables e indicadores a partir de procesos asociados a los sistemas de registro de docentes, alumnos y centros escolares, entre otros". Su función es integrar información estadística, indicadores y pronósticos sobre diversas variables e indicadores asociados al SEN y su contexto. El CTEIE está conformado por el Titular de la UPEPE (Hoy Subsecretaría de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas), representantes de las Subsecretarías de Educación Básica, Educación Media Superior y Superior y la Oficialía Mayor de la SEP, la Administración Federal de Servicios Educativos del Distrito Federal, el INEE, el CONAFE, el INEA y el INEGI.

hacer de ella una práctica reflexiva, fundamentada y pública, en donde no se pierda de vista que es una actividad educativa en sí misma. La evaluación es una práctica sobredeterminada y multidimensional que permite construir progresivamente significados –a través de los juicios que formula– sobre los objetos o realidades específicas.

En este marco, poner a disposición los resultados de las evaluaciones de los componentes, procesos y resultados del SEN, si bien es una acción indispensable, es insuficiente para vincularla con procesos de mejora de los mismos. La evaluación no produce mejoras por sí misma, pero puede influir sobre actores, sistemas, planes, programas, instituciones, recursos, etc.. pues analiza y juzga según criterios rigurosos, a fin de sugerir acciones para diferentes propósitos: planeación, mejora, certificación, acreditación, fiscalización, diagnóstico, etcétera (Escudero, 2011). Una evaluación tiene que ser útil, si no es así, no tiene sentido plantearla. La utilidad tiene como objetivo que los usuarios encuentren valor, tanto en los procesos como en los productos de la evaluación para satisfacer sus necesidades (Joint Committee, 1981).

Hoy en día, existe un claro desfase entre las evaluaciones y el escaso impacto que tiene en la mejora educativa. Entre otros factores que contribuyen a ello pueden mencionarse: a) sistemas de difusión de resultados precarios; b) uso de lenguaje y formatos inadecuados para los públicos a los que se pretende llegar; c) ausencia de herramientas y competencias entre actores educativos y sociales para comprender, interpretar y usar los resultados de las evaluaciones; d) propensión de diversos actores a utilizar inadecuadamente los resultados de las evaluaciones; y e) prevalencia de una concepción social de la evaluación como actividad punitiva, invasiva e ilegítima. El INEE debe atender estos factores para poder llevar a cabo sus mandatos de difundir información y conocimiento sobre el SEN, así como de fomentar una cultura de la evaluación.

En este contexto, es importante incrementar los niveles de confianza, credibilidad y legitimidad social de la evaluación educativa para que el uso de sus resultados tenga algún grado de eficacia, lo que exige enriquecer el debate público informado y avanzar en la construcción de una nueva cultura de la evaluación entre los distintos actores educativos y sociales, que permita:

- una mejor comprensión del sentido y propósitos generales de la evaluación educativa y el papel que juegan las instancias responsables de la tarea;
- una mayor disposición de los actores educativos hacia la evaluación en general y en particular hacia el hecho de ser ellos mismos objeto de evaluación;
- una mayor capacidad de interpretar apropiadamente los resultados y de utilizarlos en sus respectivos ámbitos de actuación;

- una mayor disposición a conocer los resultados, a debatir sobre ellos y a utilizarlos como referentes de acciones de innovación educativa, planeación estratégica y formulación de políticas;
- un mayor interés y disposición ciudadanas por demandar información de calidad sobre el sistema educativo nacional, exigir cuentas a las autoridades del sector por el estado que guarda la educación, conforme a la evidencia arrojada por la evaluación, y
- la reivindicación de mejoras específicas sobre la base de los resultados de la evaluación.

Promover una cultura de la evaluación desde el INEE implica avanzar hacia una forma socialmente compartida de visualizar y entender la realidad educativa para juzgarla y actuar en consecuencia y confiar en que la evaluación (técnicamente sólida y justa) sirve a todos, en lo individual y colectivo, para tomar mejores decisiones y saber qué problemas hay que resolver o qué prácticas mejorar. Impulsar una cultura de la evaluación exige, necesariamente que las evaluaciones sean públicas y transparentes y se complementen con la investigación para conocer las causas de los problemas que descubre y dimensiona. La cultura de la evaluación también implica que se reconozca que por sí solas no conduce a la mejora -requiriéndose mediaciones de política-, que la evaluación no es infalible, que es perfectible y que puede y debe ser evaluada en sus efectos, impacto y capacidad predictiva (Schmelkes, 2013).

La tarea de evaluación no consiste sólo en producir información relevante, sino también en difundirla amplia y oportunamente entre los actores interesados, ofreciendo orientaciones precisas para que los resultados se comprendan, interpreten y utilicen de manera adecuada. Actualmente, uno de los grandes retos de las evaluaciones consiste en diseñarlas previendo los usos apropiados que los distintos actores pueden dar a los resultados para producir los efectos deseados en el SEN, al mismo tiempo que anticipar y desalentar usos inapropiados o no pertinentes. En consecuencia, los asuntos relacionados con la difusión y el uso de los resultados se integran cada vez más a las preocupaciones de quienes diseñan las evaluaciones.

Ha habido una considerable evolución en la forma de presentar los resultados de las evaluaciones así como una ampliación de las diversas audiencias potenciales: alumnos, docentes y directivos, colectivos escolares, autoridades educativas, padres de familia, investigadores, organizaciones de la sociedad civil, sociedad en general. Los medios de comunicación juegan un papel central para movilizar al público en apoyo de la educación, por lo que son una audiencia que requiere particular atención.

El reto será disponer de resultados de las evaluaciones a gran escala a nivel de la escuela, generar una oferta de desarrollo profesional sobre evaluación educativa y producir materiales e

instrumentos que guíen el análisis colaborativo de los resultados de las evaluaciones, pero sobre todo, lograr que estos orienten la definición de cursos de acción para la mejora en cada colectivo escolar (Arregui, 2008).

En resumen, el INEE, a partir de la información y el conocimiento que genera, integra y difunde, contribuye a la toma de decisiones orientada a la mejora de la educación. Además, a través de la difusión de los resultados de las evaluaciones y el fomento de su uso, los usuarios de los mismos tienen la posibilidad de aumentar su capacidad para tomar decisiones de mejora educativa con lo cual la percepción social sobre la evaluación se transforma paulatinamente, esto es, transita de un enfoque punitivo, a uno que aprecia la evaluación como una herramienta para la mejora.

Es por ello que se han considerado 4 estrategias para atender estos desafíos:

ESTRATEGIA

Estrategia 5.1 Diseñar, desarrollar y mantener un sistema de indicadores de los componentes, procesos y resultados del SEN.

Estrategia 5.2. Establecer un Modelo de Indicadores de calidad de la educación obligatoria del país que refleje de manera sintética y comprehensiva, los resultados de las mediciones y evaluaciones que realice, regule e integre el Instituto.

Estrategia 5.3 Impulsar mecanismos diversificados de difusión e interlocución con distintos actores educativos, políticos y sociales.

Estrategia 5.4 Establecer el sistema que integre los resultados de las evaluaciones educativas y la información de contexto.

LÍNEAS DE ACCIÓN

5.1.1 Desarrollar políticas y procedimientos para generar e integrar información estadística en el marco del SNEE.

5.1.2 Diseñar, desarrollar y actualizar indicadores y análisis estadísticos complementarios para la evaluación de los componentes, procesos y resultados del SEN.

5.1.3 Desarrollar métodos estadísticos para perfeccionar los procesos de medición y análisis de los datos y los resultados de las evaluaciones del INEE.

5.1.4 Establecer una estrategia de vinculación con las Unidades del Estado generadoras de información relevante para la evaluación de la educación.

5.2.1 Definir las categorías e insumos del Modelo de Indicadores de calidad de la educación obligatoria, considerando las fuentes internas y externas de información del Instituto.

5.3.1 Promover el uso de los resultados de las evaluaciones entre distintos actores educativos y sociales para fomentar la cultura de la evaluación.

5.3.2 Fortalecer las capacidades técnicas de distintos actores educativos y sociales para el uso de los resultados de las evaluaciones.

5.3.3 Obtener evidencia sobre la valoración que hacen distintos actores educativos, políticos y sociales respecto de los mecanismos de difusión puestos en funcionamiento por el Instituto.

5.3.4 Desarrollar competencias específicas en distintos actores educativos y sociales para el adecuado aprovechamiento de la información y el conocimiento que genera el Instituto.

5.3.5 Promover el uso de la información mediante distintas estrategias.

5.3.6 Promover el análisis y reflexión que favorezcan la construcción de una ciudadanía informada en materia educativa.

5.3.7 Difundir información y conocimiento derivados de evaluaciones, estudios o investigaciones educativas a través de diversas publicaciones.

5.4.1 Desarrollar conceptual y tecnológicamente el Sistema Integral de Resultados de las Evaluaciones (SIRE).

5.4.2 Integrar al SIRE los indicadores de resultados de las evaluaciones de la educación obligatoria, así como la información de contexto.

METAS 2015-2017

- Se habrá desarrollado y probado una metodología para identificar e integrar información estadística que se produce en el marco del SNEE.
- Se habrá desarrollado un programa para la renovación del sistema de indicadores y estadísticas educativas del Instituto.

- Se habrán realizado al menos dos estudios sobre la calidad de las estadísticas educativas de la educación básica y la educación media superior.
- Se contará con una estrategia de colaboración con las Unidades del Estado que generan información relevante para el Instituto relevante para la evaluación de la educación.
- Se habrá desarrollado un Modelo de Indicadores de calidad de la educación obligatoria del país.
- Se habrá generado el primer informe sobre el estado que guarda la educación obligatoria del SEN con base en el Modelo de Indicadores de calidad desarrollado.
- Se habrán definido y comunicado criterios (o estándares) sobre la difusión y uso de los resultados de las evaluaciones entre distintos usuarios.
- Se habrá diseñado un programa de formación y capacitación para el uso de los resultados de las evaluaciones orientado a distintos actores educativos y sociales.
- Se habrá implementado el programa de formación y capacitación para el uso de resultados de las evaluaciones en al menos un grupo de actores.
- Se habrán diseñado y puesto en marcha mecanismos para difundir a distintos actores la información y el conocimiento generados por el Instituto.
- Se habrá realizado una encuesta sobre la valoración que hacen distintos actores sobre los mecanismos de difusión de los resultados de la evaluación.
- Se habrán diseñado al menos dos opciones de capacitación y formación con objeto de fomentar la comprensión y el uso adecuado de indicadores y estadísticas educativas.
- Se habrán diseñado e implementado al menos tres estrategias para promover el uso de la información derivada de las evaluaciones.
- Se habrán desarrollado al menos dos espacios específicos para la reflexión y análisis de temas educativos con distintos grupos de ciudadanos.
- Se habrá establecido la política editorial del Instituto.
- Se habrá desarrollado e implementado un programa bianual de publicaciones.
- Se desarrollarán las políticas y metodologías necesarias para el funcionamiento del SIRE.
- Se habrá implementado el modelo de operación y los servicios de información del SIRE.

METAS 2018-2020

- Se habrán institucionalizado los procesos de integración de información estadística para la evaluación de los componentes, procesos y resultados del SEN.
- Se contará con un sistema de indicadores educativos asumido por la Conferencia del SNEE.
- Se contará con un sistema de estadísticas educativas asumido por la Conferencia del SNEE.
- Se habrá formalizado la colaboración con las Unidades del Estado que generan información relevante para el Instituto relevante para la evaluación de la educación.
- Se habrá generado el segundo, tercero y cuarto informes sobre el estado que guarda la educación obligatoria del SEN con base en el Modelo de Indicadores de calidad desarrollado.
- Se habrá evaluado la implementación de los criterios (o estándares) sobre la difusión y el uso de los resultados de las evaluaciones.
- Se habrá implementado al menos en una ocasión el programa de formación y capacitación para el uso de resultados de las evaluaciones en distintos grupos de actores.
- Se habrán revisado y ajustado los mecanismos de difusión del Instituto a partir de los resultados de la encuesta sobre la valoración que de ellos hacen distintos actores.
- Estarán operando de forma regular al menos dos opciones de capacitación y formación con objeto de fomentar la comprensión y el uso adecuado de indicadores y estadísticas educativas.
- Se habrán evaluado y ajustado las estrategias de promoción del uso de la información derivada de las evaluaciones.
- Se habrán establecido de manera regular los espacios de reflexión y análisis con diversos grupos de ciudadanos sobre temas en materia educativa.
- Se habrá evaluado y actualizado el programa editorial de publicaciones, así como continuado con su implementación.
- Se habrá evaluado el SIRE y el uso que le dan distintos usuarios.
- Se habrá institucionalizado la operación y los servicios de información del SIRE.

Objetivo Estratégico 5. La cultura de la evaluación contribuye a que la información y conocimiento que el Instituto genera, integra y difunde apoye la mejora de la calidad de la educación obligatoria.

El INEE, a partir de la información y el conocimiento que genera, integra y difunde, contribuye a la toma de decisiones orientada a la mejora de la educación. Además, a través de la difusión de los resultados de las evaluaciones y el fomento de su uso, los usuarios de los mismos tienen la posibilidad de aumentar su capacidad para tomar decisiones de mejora educativa con lo cual la percepción social sobre la evaluación se transforma paulatinamente, esto es, transita de un enfoque punitivo, a uno que aprecia la evaluación como una herramienta para la mejora.

<i>Estrategia</i>	<i>Líneas de acción</i>	<i>Metas 2015-2017</i>	<i>Metas 2018-2020</i>
Estrategia 5.1 Diseñar, desarrollar y mantener un sistema de indicadores de los componentes, procesos y resultados del SEN.	5.1.1 Desarrollar políticas y procedimientos para generar e integrar información estadística en el marco del SNEE.	Se habrá desarrollado y probado una metodología para identificar e integrar información estadística que se produce en el marco del SNEE.	Se habrán institucionalizado los procesos de integración de información estadística para la evaluación de los componentes, procesos y resultados del SEN.
	5.1.2 Diseñar, desarrollar y actualizar indicadores y análisis estadísticos complementarios para la evaluación de los componentes, procesos y resultados del SEN.	Se habrá desarrollado un programa para la renovación del sistema de indicadores y estadísticas educativas del Instituto.	Se contará con un sistema de indicadores educativos asumido por la Conferencia del SNEE.
	5.1.3 Desarrollar métodos estadísticos para perfeccionar los procesos de medición y análisis de los datos y los resultados de las evaluaciones del INEE.	Se habrán realizado al menos dos estudios sobre la calidad de las estadísticas educativas de la educación básica y la educación media superior.	Se contará con un sistema de estadísticas educativas asumido por la Conferencia del SNEE.
	5.1.4 Establecer una estrategia de vinculación con las Unidades del Estado generadoras de información relevante para la evaluación de la educación.	Se contará con una estrategia de colaboración con las Unidades del Estado que generan información relevante para el Instituto relevante para la evaluación de la educación.	Se habrá formalizado la colaboración con las Unidades del Estado que generan información relevante para el Instituto relevante para la evaluación de la educación.
Estrategia 5.2. Establecer un Modelo de Indicadores de calidad de la educación obligatoria del país que refleje de manera sintética y comprehensiva, los resultados de las mediciones y evaluaciones que realice, regule e integre el Instituto.	5.2.1 Definir las categorías e insumos del Modelo de Indicadores de calidad de la educación obligatoria, considerando las fuentes internas y externas de información del Instituto.	Se habrá desarrollado un Modelo de Indicadores de calidad de la educación obligatoria del país.	Se habrá generado el segundo, tercero y cuarto informes sobre el estado que guarda la educación obligatoria del SEN con base en el Modelo de Indicadores de calidad desarrollado.
		Se habrá generado el primer informe sobre el estado que guarda la educación obligatoria del SEN con base en el Modelo de Indicadores de calidad desarrollado.	
Estrategia 5.3 Impulsar mecanismos diversificados de difusión e interlocución con distintos actores educativos, políticos y sociales.	5.3.1 Promover el uso de los resultados de las evaluaciones entre distintos actores educativos y sociales para fomentar la cultura de la evaluación.	Se habrán definido y comunicado criterios (o estándares) sobre la difusión y uso de los resultados de las evaluaciones entre distintos usuarios.	Se habrá evaluado la implementación de los criterios (o estándares) sobre la difusión y el uso de los resultados de las evaluaciones.

	<p>5.3.2 Fortalecer las capacidades técnicas de distintos actores educativos y sociales para el uso de los resultados de las evaluaciones.</p>	<p>Se habrá diseñado un programa de formación y capacitación para el uso de los resultados de las evaluaciones orientado a distintos actores educativos y sociales.</p>	<p>Se habrá implementado al menos en una ocasión el programa de formación y capacitación para el uso de resultados de las evaluaciones en distintos grupos de actores.</p>
	<p>5.3.3 Obtener evidencia sobre la valoración que hacen distintos actores educativos, políticos y sociales respecto de los mecanismos de difusión puestos en funcionamiento por el Instituto.</p>	<p>Se habrán diseñado y puesto en marcha mecanismos para difundir a distintos actores la información y el conocimiento generados por el Instituto.</p>	<p>Se habrán revisado y ajustado los mecanismos de difusión del Instituto a partir de los resultados de la encuesta sobre la valoración que de ellos hacen distintos actores.</p>
	<p>5.3.4 Desarrollar competencias específicas en distintos actores educativos y sociales para el adecuado aprovechamiento de la información y el conocimiento que genera el Instituto.</p>	<p>Se habrán diseñado al menos dos opciones de capacitación y formación con objeto de fomentar la comprensión y el uso adecuado de indicadores y estadísticas educativas.</p>	<p>Estarán operando de forma regular al menos dos opciones de capacitación y formación con objeto de fomentar la comprensión y el uso adecuado de indicadores y estadísticas educativas.</p>
	<p>5.3.5 Promover el uso de la información mediante distintas estrategias.</p>	<p>Se habrán diseñado e implementado al menos tres estrategias para promover el uso de la información derivada de las evaluaciones.</p>	<p>Se habrán evaluado y ajustado las estrategias de promoción del uso de la información derivada de las evaluaciones.</p>
	<p>5.3.6 Promover el análisis y reflexión que favorezcan la construcción de una ciudadanía informada en materia educativa.</p>	<p>Se habrán desarrollado al menos dos espacios específicos para la reflexión y análisis de temas educativos con distintos grupos de ciudadanos.</p>	<p>Se habrán establecido de manera regular los espacios de reflexión y análisis con diversos grupos de ciudadanos sobre temas en materia educativa.</p>
	<p>5.3.7 Difundir información y conocimiento derivados de evaluaciones, estudios o investigaciones educativas a través de diversas publicaciones.</p>	<p>Se habrá establecido la política editorial del Instituto.</p>	<p>Se habrá evaluado y actualizado el programa editorial de publicaciones, así como continuado con su implementación.</p>
<p>Estrategia 5.4 Establecer el sistema que integre los resultados de las evaluaciones educativas y la información de contexto.</p>	<p>5.4.1 Desarrollar conceptual y tecnológicamente el Sistema Integral de Resultados de las Evaluaciones (SIRE).</p>	<p>Se desarrollarán las políticas y metodologías necesarias para el funcionamiento del SIRE.</p>	<p>Se habrá evaluado el SIRE y el uso que le dan distintos usuarios.</p>

	5.4.2 Integrar al SIRE los indicadores de resultados de las evaluaciones de la educación obligatoria, así como la información de contexto.	Se habrá implementado el modelo de operación y los servicios de información del SIRE.	Se habrá institucionalizado la operación y los servicios de información del SIRE.
--	--	---	---

Objetivo de fortalecimiento. El Instituto se fortalece como organismo autónomo, eficiente y eficaz en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

Fundamentación y desafíos

En el mes de septiembre de 2013 el INEE fue refundado como organismo constitucional autónomo a fin de garantizar su solidez e independencia institucional. Hoy es un organismo de interés público, con personalidad jurídica, patrimonio propio, y autonomía técnica, de gestión, presupuestal y para decidir su organización y funcionamiento internos.

A partir de la reforma el INEE es un Instituto nuevo y diferente. Fue transformado en un órgano técnico, regulador y garante de derechos a cargo de la coordinación del SNEE. Es uno de los diez órganos con autonomía constitucional existentes en nuestro país.

La autonomía constitucional dota al INEE de características específicas, entre las que destacan (Carpizo, 2009):

- Sus facultades están establecidas por la Constitución de la Nación;
- No depende de ninguno de los tres poderes (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) con los que guarda una relación de coordinación, no de subordinación;
- Sus decisiones y acciones, así como los mecanismos de rendición de cuentas frente al Poder Legislativo, se sujetan al control constitucional;
- Es parte de la Administración Pública Federal, por lo que doctrinalmente, sus funciones son de interés público y prioritarias para el Estado;
- Actúa alejado de intereses políticos o partidistas;
- Está regido en sus actos por los principios de legalidad, imparcialidad e igualdad ante la Ley;
- Tiene independencia de decisión y acción en labores técnicas altamente especializadas, necesarias para el Estado, es decir, cuenta con autonomía técnica;
- Tiene presupuesto para el cumplimiento de sus atribuciones e independencia administrativa, y
- Decide sus normas, organización, funcionamiento y procesos de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación para el cumplimiento de sus funciones.

La creación de organismos constitucionales autónomos en nuestro país se enmarca en los procesos de reforma del sector público surgidos de la Nueva Gestión Pública (NGP), que es una forma de administración pública que introduce técnicas gerenciales para propiciar que el gobierno

proporcione mejores bienes y servicios, de tal forma que las relaciones entre Estado y sociedad se ven favorecidas. Los valores sobre los que se funda esta nueva filosofía administrativa son la eficiencia, la orientación a resultados y la rendición de cuentas (Pardo, 2005). Este nuevo paradigma ha modificado el funcionamiento y desempeño del sector público propiciado (Felie, 1996; Culebro, 2006; Pardo, 2005):

- Organizaciones complejas e híbridas, debido al desarrollo de la especialización vertical y horizontal;
- Servicios civiles de empleo;
- Planeación estratégica expresada en la definición de una misión, visión, objetivos y metas de las organizaciones;
- Transformación de la cultura gubernamental con la introducción de sistemas de calidad;
- Nuevas formas de control y regulación, entre las que sobresalen los llamados sistemas de evaluación del desempeño; y
- Transparencia y rendición de cuentas que promueve que la evaluación se sustente en la construcción y medición de indicadores de resultados.

La preocupación de la NGP por la eficiencia y las herramientas que ha desarrollado, constituyen una útil aportación y son referencia para que el INEE sea un órgano constitucional autónomo, capaz, eficaz y transparente que facilite y de soporte a su labor como coordinador del Sistema Nacional de Evaluación Educativa (SNEE).

Los mandatos del INEE son inéditos y representan un gran desafío en los planos técnico y político, pero también en el plano institucional, pues la constitución y fortalecimiento del INEE como órgano autónomo se da en el marco de exigencia de una organización y gestión pública eficiente (hacer más con menos), efectiva (cumplir lo que se promete) y transparente (abierto a la participación y rendición de cuentas); una gestión centrada en sus resultados, es decir, en los cambios sociales producidos y no solamente en las actividades o productos que contribuyen a ese cambio. Los pilares son la articulación plena entre organización, planeación, presupuesto, gestión financiera, gestión de programas y proyectos, monitoreo y evaluación.

Las políticas públicas existen en el contexto de las instituciones, éstas son marco y aportan parámetros dentro de los cuales tiene lugar el planteamiento de los problemas, la toma de decisiones

y su solución. La institucionalización¹⁸ del INEE autónomo precisará avanzar hacia un nuevo enfoque para gestionar lo público, específicamente en lo relativo a los recursos y procesos, la rendición de cuentas y los controles, y el clima y la cultura de la organización, de modo que se asegure eficacia y transparencia institucional y se apegue a los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia. Ello obliga a:

- La consolidación de un gobierno colegiado estratégico que dé rumbo y alcance a largo plazo al Instituto dotándolo de sentido de dirección, un sentido de cohesión, un sentido de orgullo y un sentido de continuidad (Handy, 1996).
- Un sistema de planeación estratégica basada en resultados, que asegure la correcta alineación de los programas presupuestarios, los procesos y procedimientos, y los planes de trabajo institucionales.
- La determinación de una arquitectura organizacional¹⁹, que atienda la necesaria especialización de las áreas que lo integran, y al mismo tiempo favorezca la articulación de todos sus componentes.
- Una administración moderna y transparente que, con base en el marco jurídico establecido y usando las TIC, optimice y haga un uso eficiente de los recursos y cuente con disposiciones normativas que permitan un efectivo y ágil desarrollo de los procesos institucionales.
- Contar con servidores públicos profesionales, comprometidos y productivos, en los que impere una conducta ética que fortalezca a la institución, orientados a dar resultados y a una cultura de servicio a la sociedad, que den credibilidad, estabilidad y eficiencia al Instituto.
- Un sólido sistema de evaluación del desempeño institucional cuyas mediciones sean base para la asignación de los recursos institucionales.
- Mecanismos ágiles de acceso a la información y de control basados en resultados y metas alcanzadas que vigilen el apego a las disposiciones normativas establecidas pero no limiten u obstaculicen la operación institucional cotidiana.

En general, construir el nuevo INEE requiere ideas, capacidades, estructuras y procesos que reconcilien estabilidad y cambio, pero precisa sobre todo de disposición, cohesión, coordinación y colaboración con los distintos actores educativos.

De esta manera se consideran cuatro estrategias para hacer frente a estos retos.

¹⁸ “Cuando una institución se institucionaliza, toma vida propia, a parte de la de sus fundadores o miembros [...] la institucionalización opera para generar un conocimiento común entre los miembros...” (Robbins, 1999), cuando “[...] no se limita a hacer algo nuevo, cuando crea capacidad de hacer las cosas en forma distinta, cuando crea capacidad para el cambio continuo.” (Senge, 2000).

¹⁹ Diseño conceptual y estructura operativa fundamental de un sistema. Implica la constitución organizacional, sus dimensiones y relaciones, con especial interés en la forma en que se estructura y trabaja internamente, al tiempo que accede e interactúa con las condiciones del entorno. También puede definirse como la forma de seleccionar, relacionar e interconectar elementos componentes para estructurar las organizaciones según los requerimientos de funcionalidad, rendimiento y costo (Franco, 2011).

ESTRATEGIA

Estrategia 1 Impulsar el fortalecimiento institucional a través de la gestión de procesos para resultados y su orientación a la mejora continua.

Estrategia 2 Establecer y consolidar mecanismos de comunicación interna y externa que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y al fortalecimiento institucional.

Estrategia 3 Desarrollar un modelo de administración que asegure la gestión eficiente y transparente de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales.

Estrategia 4 Impulsar el establecimiento de mecanismos que contribuyan a la transparencia y el buen gobierno.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1.1 Establecer la gestión para resultados como referente para desarrollar la planeación y la evaluación del desempeño institucional.

1.2 Aplicar la prospectiva para anticipar la acción institucional como orientación al fortalecimiento del Instituto.

1.3 Implementar la gestión de procesos como medio para orientar el logro de resultados con sentido de eficiencia y eficacia.

2.1 Establecer mecanismos de vinculación con organismos gubernamentales, autoridades educativas, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil, actores sociales clave e instituciones nacionales e internacionales para generar colaboraciones que apoyen el logro de los objetivos estratégicos del Instituto.

2.2 Promover la participación de los integrantes de los órganos colegiados a fin de fortalecer la autonomía y reconocimiento público del Instituto.

2.3 Desarrollar políticas y estrategias que fortalezcan la comunicación social y organizacional.

3.1 Automatizar las actividades administrativas mediante la implementación de un sistema que permita hacer más eficiente y transparentar el uso de los recursos.

3.2 Desarrollar un sistema de profesionalización del personal del Instituto, orientado a la formación del capital humano que sustente el desarrollo institucional.

3.3 Desarrollar la estrategia de tecnologías de información y comunicaciones que asegure la funcionalidad y eficiencia de los procesos institucionales.

3.4 Desarrollar un sistema de ingreso y promoción del personal del INEE con procesos transparentes, eficaces y justos.

4.1 Establecer prácticas de gobierno abierto que fortalezcan la transparencia, rendición de cuentas y la información a la sociedad.

4.2 Mantener una base normativa actualizada que asegure las mejores prácticas en la gestión del Instituto.

4.3 Promover acciones preventivas que fortalezcan el cumplimiento de las normas en materia de transparencia y rendición de cuentas.

METAS 2015-2017

- Se habrá desarrollado e implementado un modelo de planeación, programación, presupuestación y evaluación del desempeño institucional que vincule las acciones del Instituto al logro de sus objetivos estratégicos.
- Se habrán definido los temas, variables y métodos para desarrollar al menos un estudio de prospectiva que apoye la planeación estratégica del Instituto.
- Se habrá implementado un esquema de gestión de los procesos asociados a los objetivos estratégicos del Instituto que involucre a las personas en el logro de resultados.
- Se habrá desarrollado un esquema de vinculación con organizaciones clave que contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos del Instituto.
- Se habrán implementado mecanismos de participación y consenso con los integrantes de los órganos colegiados del Instituto.
- Se habrán implementado modelos de medición del posicionamiento social, así como del conocimiento de sus funciones por parte de los servidores públicos del Instituto.
- Las actividades administrativas del Instituto se realizarán mediante un sistema que automatice los procesos.
- Se habrá establecido un programa de formación y evaluación del personal, orientado al desarrollo de capacidades técnicas y éticas.

- Se habrá implementado en una primera etapa el programa de formación y evaluación del personal del Instituto.
- Se tendrá una plataforma y arquitectura integral que atienda las necesidades de desarrollo institucional que garantice la continuidad de los procesos sustantivos y adjetivos del Instituto.
- Se contará con un sistema de ingreso y promoción del personal del INEE y se habrá implementado en una primera etapa.
- Se habrá implementado una agenda básica de prácticas de gobierno abierto que contribuya a la transparencia y rendición de cuentas.
- Se contará con una base normativa actualizada con apego a la transparencia en la gestión del Instituto.
- Se habrá implementado un modelo de observancia normativa orientado a la cultura del cumplimiento y la prevención de conductas antiéticas.

METAS 2018-2020

- Se habrá institucionalizado la gestión para resultados a través de la implementación del modelo de planeación, programación, presupuestación y evaluación del desempeño institucional.
- Se habrá desarrollado al menos un segundo estudio de prospectiva que apoye las decisiones de fortalecimiento de la Institución.
- La gestión de los procesos clave contribuye de forma sistemática a su mejora continua, así como a la eficiencia, eficacia y transparencia en el desempeño del Instituto.
- Se habrán evaluado y ajustado los mecanismos de vinculación institucional con organizaciones clave.
- Se habrán evaluado los mecanismos de participación y consenso con los integrantes de los órganos colegiados del Instituto.
- Se habrá evaluado la contribución de las políticas y estrategias de comunicación social y organizacional en el posicionamiento del Instituto y su imagen pública y se habrán ajustado conforme corresponda.

- Se habrá evaluado la contribución de las políticas y estrategias de comunicación interna en el fortalecimiento de la identidad y del compromiso de los servidores públicos de la institución y se habrán ajustado conforme corresponda.
- Se habrá evaluado y ajustado el sistema de automatización de procesos administrativos para garantizar que la gestión del Instituto sea eficiente y transparente.
- Se habrá implementado en una segunda etapa y evaluado el programa de formación y evaluación del personal del Instituto.
- Se habrán realizado los ajustes necesarios al programa de formación y evaluación del personal del Instituto.
- Se habrá evaluado y ajustado la plataforma tecnológica integral.
- Se habrá implementado en una segunda etapa y evaluado el sistema de ingreso y promoción del personal del INEE a fin de realizar los ajustes necesarios.
- Se habrán establecido las bases para la implementación de los principios de gobierno abierto: transparencia, colaboración y participación.
- Se estará realizando una gestión institucional conforme a la base normativa establecida.
- Se institucionalizará una cultura del cumplimiento y la prevención de conductas antiéticas.

Objetivo de fortalecimiento. El Instituto se fortalece como organismo autónomo, eficiente y eficaz en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

<i>Estrategia</i>	<i>Líneas de acción</i>	<i>Metas 2015-2017</i>	<i>Metas 2018-2020</i>
Estrategia 1 Impulsar el fortalecimiento institucional a través de la gestión de procesos para resultados y su orientación a la mejora continua.	1.1 Establecer la gestión para resultados como referente para desarrollar la planeación y la evaluación del desempeño institucional.	Se habrá desarrollado e implementado un modelo de planeación, programación, presupuestación y evaluación del desempeño institucional que vincule las acciones del Instituto al logro de sus objetivos estratégicos.	Se habrá institucionalizado la gestión para resultados a través de la implementación del modelo de planeación, programación, presupuestación y evaluación del desempeño institucional.
	1.2 Aplicar la prospectiva para anticipar la acción institucional como orientación al fortalecimiento del Instituto.	Se habrán definido los temas, variables y métodos para desarrollar al menos un estudio de prospectiva que apoye la planeación estratégicas del Instituto.	Se habrá desarrollado al menos un segundo estudio de prospectiva que apoye las decisiones de fortalecimiento de la Institución.
	1.3 Implementar la gestión de procesos como medio para orientar el logro de resultados con sentido de eficiencia y eficacia.	Se habrá implementado un esquema de gestión de los procesos asociados a los objetivos estratégicos del Instituto que involucre a las personas en el logro de resultados.	La gestión de los procesos clave contribuye de forma sistemática a su mejora continua, así como a la eficiencia, eficacia y transparencia en el desempeño del Instituto.
Estrategia 2 Establecer y consolidar mecanismos de comunicación interna y externa que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y al fortalecimiento institucional.	2.1 Establecer mecanismos de vinculación con organismos gubernamentales, autoridades educativas, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil, actores sociales clave e instituciones nacionales e internacionales para generar colaboraciones que apoyen el logro de los objetivos estratégicos del Instituto.	Se habrá desarrollado un esquema de vinculación con organizaciones clave que contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos del Instituto.	Se habrán evaluado y ajustado los mecanismos de vinculación institucional con organizaciones clave.
	2.2 Promover la participación de los integrantes de los órganos colegiados a fin de fortalecer la autonomía y reconocimiento público del Instituto.	Se habrán implementado mecanismos de participación y consenso con los integrantes de los órganos colegiados del Instituto.	Se habrán evaluado los mecanismos de participación y consenso con los integrantes de los órganos colegiados del Instituto.
	2.3 Desarrollar políticas y estrategias que fortalezcan la comunicación social y organizacional.	Se habrán implementado modelos de medición del posicionamiento social, así como del conocimiento de sus funciones por parte de los servidores públicos del Instituto.	Se habrá evaluado la contribución de las políticas y estrategias de comunicación social y organizacional en el posicionamiento del Instituto y su imagen pública y se habrán ajustado conforme corresponda. Se habrá evaluado la contribución de las políticas y estrategias de comunicación interna en el fortalecimiento de la identidad y del

			compromiso de los servidores públicos de la institución y se habrán ajustado conforme corresponda.
Estrategia 3 Desarrollar un modelo de administración que asegure la gestión eficiente y transparente de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales.	3.1 Automatizar las actividades administrativas mediante la implementación de un sistema que permita hacer más eficiente y transparentar el uso de los recursos.	Las actividades administrativas del Instituto se realizarán mediante un sistema que automatice los procesos.	Se habrá evaluado y ajustado el sistema de automatización de procesos administrativos para garantizar que la gestión del Instituto sea eficiente y transparente.
	3.2 Desarrollar un sistema de profesionalización del personal del Instituto, orientado a la formación del capital humano que sustente el desarrollo institucional.	Se habrá establecido un programa de formación y evaluación del personal, orientado al desarrollo de capacidades técnicas y éticas.	Se habrá implementado en una segunda etapa y evaluado el programa de formación y evaluación del personal del Instituto.
		Se habrá implementado en una primera etapa el programa de formación y evaluación del personal del Instituto.	Se habrán realizado los ajustes necesarios al programa de formación y evaluación del personal del Instituto.
	3.3 Desarrollar la estrategia de tecnologías de información y comunicaciones que asegure la funcionalidad y eficiencia de los procesos institucionales.	Se tendrá una plataforma y arquitectura integral que atienda las necesidades de desarrollo institucional que garantice la continuidad de los procesos sustantivos y adjetivos del Instituto.	Se habrá evaluado y ajustado la plataforma tecnológica integral.
	3.4 Desarrollar un sistema de ingreso y promoción del personal del INEE con procesos transparentes, eficaces y justos.	Se contará con un sistema de ingreso y promoción del personal del INEE y se habrá implementado en una primera etapa.	Se habrá implementado en una segunda etapa y evaluado el sistema de ingreso y promoción del personal del INEE a fin de realizar los ajustes necesarios.
Estrategia 4 Impulsar el establecimiento de mecanismos que contribuyan a la transparencia y el buen gobierno.	4.1 Establecer prácticas de gobierno abierto que fortalezcan la transparencia, rendición de cuentas y la información a la sociedad.	Se habrá implementado una agenda básica de prácticas de gobierno abierto que contribuya a la transparencia y rendición de cuentas.	Se habrán establecido las bases para la implementación de los principios de gobierno abierto: transparencia, colaboración y participación.
	4.2 Mantener una base normativa actualizada que asegure las mejores prácticas en la gestión del Instituto.	Se contará con una base normativa actualizada con apego a la transparencia en la gestión del Instituto.	Se estará realizando una gestión institucional conforme a la base normativa establecida.
	4.3 Promover acciones preventivas que fortalezcan el cumplimiento de las normas en materia de transparencia y rendición de cuentas.	Se habrá implementado un modelo de observancia normativa orientado a la cultura del cumplimiento y la prevención de conductas antiéticas.	Se institucionalizará una cultura del cumplimiento y la prevención de conductas antiéticas.

IV. Evaluación y seguimiento

El Programa de Desarrollo Institucional además de establecer las estrategias, objetivos, líneas de acción, indicadores y metas para cumplir con su misión y consolidarse como el órgano rector de la evaluación de la educación del país. La Junta de Gobierno, con base en el Estatuto Orgánico del INEE en su artículo 15, fracción III y IV tiene las siguientes atribuciones que a la letra dice: Autorizar el Programa Estratégico de Desarrollo Institucional; y Autorizar los lineamientos para la planeación, programación, organización y evaluación, respectivamente.

Por lo anterior , la Junta de Gobierno realizará la evaluación y seguimiento de las acciones de:

- Programa de Trabajo Anual (PTA)
- Presupuestales
- Normatividad de procesos administrativos
- Control interno y mejora de la gestión
- Transparencia y acceso a la información pública y rendición de cuentas conforme a lo establecido en la Ley
- Jurídicas
- Auditorías por parte de la Contraloría Interna
- Auditorías entes fiscalizadores externos como la Auditoría Superior de la Federación y despachos de auditores externos.

Leyes y decretos

Decreto por el que se crea el Instituto Nacional de Evaluación de la Educación, México, DOF, 08-08-2002.

Decreto por el que se reforma el diverso por el que se crea el Instituto Nacional de Evaluación de la Educación, México, DOF, 16-05-2012.

Decreto por el que se expide la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, México, DOF, 11-09-2013.

Diario Oficial de la Federación [DOF]. (2009, 22 de junio). Ley General de Educación. Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos. Recuperado de: <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/137.pdf>

Diario Oficial de la Federación [DOF]. (2004, 20 de enero). Ley General de Desarrollo Social. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/264.pdf>

Estatuto Orgánico del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, México, DOF, 22-10-2013.

Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, México, DOF, 11-09-2013.

Ley General de Educación, México, DOF, 13-07-1993.

Ley General del Servicio Profesional Docente, México, DOF, 11-09-2013.

Bibliografía

- Aguerrondo, Inés, (2002), La organización del estado central en el área educación, En Ministerios de Educación: de la estructura jerárquica a la organización sistémica en red, UNESCO: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, Buenos Aires.
- Aguerrondo, Inés, Iván Nuñez Prieto y José Weinstein Cayuela, (2010), *Institucionalidad de los Ministerios de Educación. Los procesos de reforma educativa de Chile y Argentina en los años 90*. UNESCO: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, París.
- Aguilar, Luis, (1992), *Antología de Política Pública*, cuatro volúmenes, M.A. Porrúa. México.
- Arnaut, Alberto, (2010), *Gestión del sistema educativo federalizado 1992-2010*, En Los grandes problemas de México. Manuel Ordorica y Jean-François Prud'homme, Educación, Alberto Arnaut y Silvia Giorguli, coordinadores, El Colegio de México. México.
- Arregui, Patricia, (2008), *Uso de los resultados de evaluaciones educativas a gran escala en América Latina*, Grupo de Trabajo sobre Estándares y Evaluación del PREAL.
- Backhoff, E. y Solano, G., (2003), *Tercer Estudio Internacional de Matemáticas y Ciencias Naturales (TIMSS). Resultados de México en 1995 y 2000, Informe técnico*. México: INEE. Recuperado de: http://www.inee.edu.mx/Catalogo_Publicaciones/Resultados_Investigación/ResultadosInvest.html
- Backhoff, E. y Díaz, M.A., (2005), *Plan general de evaluación del aprendizaje. Proyectos nacionales e internacionales*, México: INEE. Recuperado de: http://www.inee.edu.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=3552&Itemid=1196
- Backhoff, Eduardo; Sánchez, Andrés; Peón, Margarita; Monroy, Lucía; Tanamachi, María de Lourdes, (2006), *Diseño y desarrollo de los exámenes de la calidad y el logro educativos*, Revista Mexicana de Investigación Educativa, vol. 11, núm. 29, abril-junio, pp. 617-638. Consejo Mexicano de Investigación Educativa, A.C. Distrito Federal, México.
- Backhoff, E., Andrade, E., Sánchez, A. y Peón, M., (2007), *El aprendizaje en tercero de primaria en México: Español, matemáticas, ciencias naturales y ciencias sociales*. México: INEE. Recuperado de: http://www.inee.edu.mx/Catalogo_Publicaciones/Informes_Institucionales/Informes.html
- Backhoff, E., Andrade, E., Sánchez, A. y Peon, M., (2008). *Estudio comparativo del aprendizaje en sexto de primaria 2005-2007*, México: INEE. Recuperado de: http://www.inee.edu.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=3469&Itemid=1051
- Banegas, I y Blanco, E., (2006), *Políticas y sistemas de evaluación educativa en México: avances, logros y desafíos*, Informe para la reunión ministerial del grupo E-9 (UNESCO), INEE, México.
- Barber, Michael y Mourshed, Mona, (2007), *How the World's Best-Performing School Systems Come Out On Top*, McKinsey & Company, Social Sector Office. http://www.mckinsey.com/client-service/socialsector/resources/pdf/Worlds_School_Systems_Final.pdf
- Biddle, B. y Anderson, D., (1991), *Social Research and educational change*, En Anderson, D. y Biddle, B. (Eds.). Knowledge for policy: Improving education trough research. Inglaterra: The Falmer Press.
- Bracho, Teresa, (2010), *Políticas basadas en evidencia. La política pública como acción informada y objeto de investigación*, En M. Merino (ed.). Problemas, decisiones y soluciones. Enfoques de Política Pública. FCE/CIDE, México.
- Bracho, Teresa, (2010a), *Política educativa y relaciones intergubernamentales. Aprendizajes desde el Programa Escuelas de Calidad*, En Alberto Arnaut y Silvia Giorguli. Comp., Los grandes problemas de México. Vol. VII. Educación. El Colegio de México. México.

- Bracho, Teresa, (2015), *El reto de los usos de la información producto de las evaluaciones educativas en México*, En Gaceta de la Política Nacional de Evaluación Educativa en México. N°2. INEE, México.
- Bracho, Teresa, (2015a), *La docencia en el marco de la reforma educativa*. En Periódico El Universal. México.
- Bracho, T. y Zorrilla, M., (2015), *Perspectiva de un gran reto*, En Reforma Educativa. Marco normativo, INEE, México.
- Braslavsky, Cecilia (1996): “Acerca de la reconversión del sistema educativo argentino 1984-1995”, en: Revista Propuesta Educativa, n.º 14. Argentina, FLACSO.
- Bracho, T. y Zorrilla, M., (2015a), Alcances, avances y retos de la autonomía del Instituto *Nacional para la Evaluación de la Educación*, En Revista de Administración Pública. N° 139. INAP, México.
- Cabrero, Enrique, (2000), *Los dilemas de la descentralización en México*, Revista Organizações & Sociedade - v.7 - n.19 - Setembro/Dezembro. Brasil.
- Cabrero, E. y Rodríguez R., (2013), *Información estadística como elemento clave para la modernización gubernamental y la consolidación democrática*. Realidad, Datos y Espacio. Revista Internacional de Estadística y Geografía. INEGI. México
- Caplan, N., A. Morrison y R. J. Stanbaugh, (1975), *The Use of Social Knowledge in Public Policy Decisions at the National Level*, Institute for Social Research, Ann Arbor, MI.
- Carpizo, Jorge, (2009), Versión estenográfica de la conferencia: *¿Por qué la Entidad de Fiscalización Superior de la Federación debe ser un órgano constitucional autónomo?*, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, 18 de agosto, en el marco del Seminario Autonomía Constitucional de la Auditoría Superior de la Federación.
- Centre for Educational Research and Innovation (CERI), (2007), *Evidence in Education: Linking Research and Policy*, Paris: OECD.
- Corbetta, Silvina, (2009), *Territorio y educación. La escuela desde un enfoque de territorio en políticas públicas*, En De relaciones, actores y territorios: hacia nuevas políticas en torno a la educación en América Latina. Coordinado por Néstor López. Instituto Internacional de Planeamiento de la educación IPE-Unesco. Argentina.
- Culebro M. y Enrique, J., (2006), *La Nueva Gestión Pública. Hacia gobiernos iguales o diferentes en el mundo*, GESPyE Gestión Pública y Empresarial. No. 8. Guadalajara.
- De la Orden Hoz A. y Jornet J., (2012), *La utilidad de las evaluaciones de sistemas educativos: el valor de la consideración del contexto*, Bordón 64 (2).
- De la Vega, J., (2015). *Presentación*. En Reforma Educativa. Marco normativo, INEE, México.
- Díaz, M.A. y Flores, G., (2008), *Resultados nacionales del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE)*, México: INEE. Recuperado de: http://www.inee.edu.mx/Catalogo_Publicaciones/InformesInstitucionales/Informes.html
- Díaz, M.A., Flores, G. y Martínez R., (2007), *PISA 2006 en México*. México: INEE. Recuperado de: http://www.inee.edu.mx/images/stories/Publicaciones/Estudios_internacionales/PISA2006/Completo/pisa2006completo.pdf
- Elmore, R.F., (2004), *School Reform from the Inside Out: Policy, Practice, and Performance*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Escudero, T., (2011), *La construcción de la investigación evaluativa. El aporte desde la educación*, Prensas Universitarias-Universidad de Zaragoza.
- Espina, Mayra, (2001), *Territorialización de las desigualdades y desarrollo local. Reflexiones a partir de la reforma económica cubana*, Seminario Internacional ONG's, gobernancia y desarrollo en América Latina y el Caribe. Uruguay.

- Ferlie E., Ashburner, L., Fitzgerald y Pettigrew, A., (1996). *The New Public Management in Action*, New York: Oxford University Press.
- Fierro, Cecilia, Tapia G., y Rojo F., (2009), *Descentralización educativa en México. Un recuento analítico*. Proyecto de Cooperación entre México y la OCDE para la Mejora de la Calidad de las Escuelas en México 2008-2010.
- Flores-Crespo, Pedro, (2013), *El enfoque de la política basado en la evidencia: análisis de su utilidad para la educación de México*, Revista Mexicana de Investigación Educativa, vol. 18, núm. 56, enero-marzo. Consejo Mexicano de Investigación Educativa, A.C.
- Franco, Rafael, (2011), *Modelo de control estratégico de arquitectura organizacional*. Lúmina 12, Enero – Diciembre.
- Fullan, Michael, (2007), *Las Fuerzas del Cambio*, Akal. España
- García, A.M., M.A. Aguilera, M.A. Pérez y G. Muñoz (2011), *Evaluación de los aprendizajes en el aula – Opiniones y prácticas de docentes de primaria en México*, INEE, México.
- Grasso, P. G., 2003, *What makes an evaluation useful? Reflections from experience in large organizations*, American Journal of Evaluation, 24, 4.
- Handy, Ch., 1996/1994: *La edad de la paradoja. Dar sentido al futuro*, Barcelona: Apóstrofe
- Head, B. W., (2008), *Three lenses of evidence-based policy*, The Australian Journal of Public Administration, vol. 67(1).
- Hernández, Ana María, (2006), *Relaciones intergubernamentales*, Espacios Públicos, vol. 9, núm. 18, Universidad Autónoma del Estado de México. México.
- INEE, (2005), *Políticas y Sistemas de Evaluación Educativa en México. Avances, Logros y Desafíos*, México.
- INEE, (2005a), *El sistema educativo nacional y su contexto*, México: INEE. Recuperado de: http://www.inee.edu.mx/images/stories/Publicaciones/Textos_divulgacion/Temas_evaluacion/sistema_educativo_nacional/folleto15.pdf
- INEE, (2005b), *Hacia un nuevo paradigma para la evaluación educativa. La perspectiva del INEE*, México: INEE. Recuperado de: http://www.inee.edu.mx/images/stories/Publicaciones/Documentos_oficiales/2005/paradigma/paradigma.pdf
- INEE, (2005c), *Manual de procedimientos*, México: INEE. Recuperado de: <http://www.inee.edu.mx/index.php/publicaciones/documentos-tecnicos/depruebas-y-medicion/3553>
- INEE, (2006), *Los Cuatro primeros años, avances y retos*. INEE, México.
- INEE, (2006a), *Avances de la evaluación educativa en México*, México: INEE. Recuperado de: http://www.inee.edu.mx/images/stories/Publicaciones/Textos_divulgacion/Temas_evaluacion/avances/folleto18a.pdf
- INEE, (2006b), *Breve recorrido por la evaluación de la educación básica en México*, México: INEE. Recuperado de: http://www.inee.edu.mx/images/stories/Publicaciones/Textos_divulgacion/Temas_evaluacion/Breve_recorrido/folleto17.pdf
- INEE, (2006c), *Las primarias comunitarias y su desempeño. Consideraciones a partir del estudio comparativo 2000-2005 del INEE*, México: INEE. Recuperado de: http://www.inee.edu.mx/images/stories/Publicaciones/Cuadernos_investigacion/23/Completo/ci23comunitarias.pdf
- INEE, (2006d), *Plan Maestro de Desarrollo 2007-2014*, México: INEE. Recuperado de: http://www.inee.edu.mx/Catalogo_Publicaciones/DocuInstitucionales/planMaestro.html
- INEE, (2006e), *Telesecundaria mexicana. Desarrollo y problemática actual*, México: INEE. Recuperado de:

- http://www.inee.edu.mx/images/stories/Publicaciones/Cuadernos_investigacion/dieciseis/Completo/ci16telesecu.pdf
- INEE, (2007), *Propuesta de indicadores*, INEE, México.
- INEE, (2008), *Informe 2008: ¿Avanza o retrocede la calidad educativa? Tendencias y perspectivas de la educación básica en México*, México: INEE. Recuperado de: http://www.inee.edu.mx/images/stories/Publicaciones/Informes_institucionales/2008/Completo/informe2008a.pdf
- INEE, (2009a), *El derecho a la educación en México*, México: INEE. Recuperado de: http://www.inee.edu.mx/images/stories/Publicaciones/Informes_institucionales/2009/Completo/derechoeducacion_completob.pdf
- INEE, (2009b), *Panorama educativo de México. Indicadores del Sistema Educativo Nacional*, México: INEE. Recuperado de: <http://www.inee.edu.mx/index.php/publicaciones/informes-institucionales/panorama-educativo/4639>
- INEE, (2010), *El Derecho a la Educación en México. Informe 2009*, INEE, México.
- INEE, (2014), *Programa de Mediano Plazo para la Evaluación del Servicio Profesional*, INEE, México.
- INEE, (2014b), *El derecho a una educación de calidad. Informe 2014*, INEE, México.
- INEE, (2015a), *Documento Rector de la Política Nacional de Evaluación de la Educación*, INEE, México.
- INEE, (2015b), *La población indígena en México*, INEE, México.
- INEE, (2015c), *Panorama Educativo de México Indicadores del Sistema Educativo 2014. Educación Básica y Media Superior*, INEE, México.
- INEE, (2015d), *Política de Comunicación Social, Coordinación y de Vinculación 2016*, INEE, México.
- INEE, (2015e), *La Política Nacional de Evaluación Educativa y el Derecho a una Educación de Calidad para Todos*, Documento de trabajo. Abril 2015. México.
- INEE, (2015f), *Cifras básicas. Educación básica y media superior. Inicio del ciclo escolar 2013-2014*.
- INEE, (2015g), *Difusión y uso de los Resultados de la Evaluación*. Documento de trabajo.
- INEE, (2015h), *Primeros resultados de la Evaluación de Condiciones Básicas para la Enseñanza y el Aprendizaje. (ECEA) 2014 en la Educación Primaria*, México: INEE: Consultado en: <http://www.inee.edu.mx/images/stories/2015/ecea2015/Primer-reporte-diciembre2015.pdf>
- INEE, (2015i), *Modelo de Evaluación de Políticas y Programas Educativos*, Documento de trabajo.
- INEE, (2015j), *Modelo para la Construcción y Emisión de Directrices para la Mejora Educativa*.
- INEGI, (2009a), *Acuerdo para la creación del Comité Técnico Especializado de Información Educativa*, INEGI, México.
- INEGI, (2010), *Censo de Población y Vivienda 2010. Principales Resultados*, INEGI, México.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, (1981), *Standards for evaluations of educational programs, projects, and materials*, McGraw-Hill, New York.
- Latapí, P., (2009), *El derecho a la educación*, *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 14(40).
- Levin, H., (1991), *Why isn't educational research more useful?*, En Anderson, D. y Biddle, B. (Eds.), *Knowledge for policy: Improving education through research*, Inglaterra: The Falmer Press.
- Longo, Francisco, (2002), *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*, Banco Interamericano de Desarrollo. Barcelona.
- López, Néstor, (2007), *Las nuevas leyes de educación en América Latina: una lectura a la luz del panorama social de la región*, IPEE-UNESCO, CLADE, Buenos Aires.
- López, Néstor y Silvina Corbetta, (2009), *Hacia una nueva generación de políticas. Una invitación a revisar viejas tensiones en el campo de las políticas sociales y educativas*, En *De relaciones, actores y territorios: hacia nuevas políticas en torno a la educación en América Latina*.

- Coordinado por Néstor López. Instituto Internacional de Planeamiento de la educación IIPÉ-Unesco. Argentina.
- López, Miguel Ángel, (2015), *Autonomía, gestión administrativa y futuro del INEE*, Gaceta de la Política Nacional de Evaluación Educativa, No. 0 / octubre 2014 enero 2015.
- Mendieta, G y Ramírez, A., (2013), *El universo de instituciones dedicadas a la evaluación de la educación básica en México: Informe 2013*, INEE, México.
- Martínez, Felipe, (2001), *Evaluación educativa y pruebas estandarizadas, Elementos para enriquecer el debate*, RES, México.
- Martínez, Felipe, (2008a), *El INEE de 2002 a 2008: una autoevaluación*, En Cuadernos de investigación, N° 31. INEE, México.
- Martínez, Felipe, (2008b), *La evaluación de aprendizajes en América Latina*, INEE, México.
- Martínez, Felipe, (2010), *El futuro de la evaluación educativa*, México: UAA.
- Martínez, Felipe, (2012), *El Proyecto del INEE y sus primeros años*, En Delgado, A. y Santos, A. (Coord.). *INEE una década de Evaluación*. INEE, México.
- Martínez Felipe, (Coord.) (2015), *Las pruebas ENLACE y EXCALE. Un estudio de validación*, INEE, México.
- Mayntz, Renate, (2005), *Nuevos desafíos de la teoría de la gobernanza*, En Cerrillo I Martínez, Agustí (Coord.) (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Meyer, H-D y Benavont, A., (2013), *PISA, Power and Policy. The emergence of global educational governance*, Oxford Studies in Comparative Education. Symposium books. United Kingdom
- Ministerio de Política Territorial y Administración Pública, (2010), *Fundamentos de evaluación de políticas públicas*, Madrid, España: Agencia de Evaluación y Calidad.
- Miranda, Francisco, (2013), *Inventario crítico de instituciones y organismos públicos y privados de evaluación educativa para educación media superior*, Documento de trabajo. México D.F.: INEE – FLACSO México.
- Miranda, Francisco, (2013a), *La Evaluación a Debate. Entre la calidad y la desafiliación de los jóvenes de la educación secundaria en América Latina*, Revista Latinoamericana de Educación Comparada. Dossier: Nuevos tiempos para los sistemas públicos de educación. Año 4. No. 4.
- Moncada, G., Hernández R., Aguilar, M., Chávez de Aguilar; Orellana, D., Alas S., Hernández, B., (2004), *Uso e Impacto de la Información Empírica en la Formulación y Ejecución de Política de Educación Básica en Honduras en el Período 1990–2002*, En Cueto, Santiago (ed.) *Uso e impacto de la información educativa en América Latina*. Pp. 243-294. Santiago de Chile, PREAL.
- Moreles, Jaime, (2011), *El uso de la investigación en la reforma de la educación preescolar en México. Un caso de evidencia basada en la política*, Revista Mexicana de Investigación Educativa, Vol. 16, Núm. 50.
- Moreno, Tiburcio, (2015), *Las competencias del evaluador educativo*, en Revista de la educación Superior, XLIV (2), abril-junio. México.
- Murillo, J., (2007), *School Effectiveness Research in Latin America*, En T. Townsend (ed.), *International Handbook of School Effectiveness and Improvement*, Springer, Países Bajos.
- Monnier, E. (1995), *Evaluación de la acción de los poderes públicos*, Madrid. Instituto de Estudios Fiscales.
- Nirenberg, O., Brawerman, J., Ruiz, V., (2003), *Evaluar para la transformación*, Buenos Aires. Paidós.
- OREALC-UNESCO, (2007), *Educación de calidad para todos: un asunto de Derechos Humanos*, Santiago de Chile: OREALC-UNESCO.

- OCDE, (2004), *Atraer, formar y retener profesorado de calidad. Reporte sobre la situación en México*. Recuperado de: <http://www.oecd.org/dataoecd/52/62/32023694.pdf>
- OECD, (2009a). *Creating effective teaching and learning environments: first results from TALIS*. Recuperado de: http://www.oecd.org/document/54/0,3343,en_2649_39263231_42980662_1_1_1_1,00.html
- Ornelas, Carlos, (2014), *El Sistema Educativo Mexicano. La transición de fin de siglo*, Fondo de Cultura Económica. México.
- Pardo, María del Carmen, (Coord.) (1999), *Federalización e Innovación Educativa en México*, México: El Colegio de México-Centro de Estudios Internacionales.
- Pardo, María del Carmen, (2005), *El Servicio Civil de Carrera para un mejor desempeño de la Gestión Pública*, Serie: Cultura de la rendición de cuentas Núm. 8. Auditoría Superior de la Federación.
- Perassi, Z., (2008), *La evaluación en educación: un campo de controversias*, Argentina: Del Proyecto y LAE.
- Pinilla, P., Rafael y Xavier Fontcuberta Estrada, (2010), *Evaluación de políticas públicas e innovación social. Un marco para la política basada en la evidencia*, Encuentros multidisciplinares, Vol. 12, N° 35.
- Poder Ejecutivo Federal, (1989), *Programa para la Modernización Educativa 1989 – 1994*, México: Poder Ejecutivo Federal.
- Poggi, Margarita, (s/f), *Reflexiones sobre los propósitos y usos de la evaluación educativa*.
- Pollard, A. y Court, J., (2005), *How Civil Society Organizations Use Evidence to Influence Policy Processes: A Literature Overview*, Working Paper, núm. 249, London, ODI.
- Programa Escuelas de Calidad [PEC], (2010), *Programa Escuelas de Calidad*, Recuperado de: <http://basica.sep.gob.mx/pec/>
- Ravela, Pedro, (2002), *¿Cómo presentan sus resultados los sistemas nacionales de evaluación educativa en América Latina?* Documento de trabajo N° 22. Santiago: PREAL.
- Ravela, Pedro, (2009a), *Consignas, Devoluciones y Calificaciones: los Problemas de la Evaluación en las Aulas de Educación Primaria en América Latina*, Páginas de Educación, Vol. 2, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo, pp. 49-89, www.ucu.edu.uy/Default.aspx?tabid=1267.
- Reimers, F. y McGinn, N., (2000), *Diálogo informado: el uso de la investigación para conformar la política educativa*. México D.F.: Centro de Estudios Educativos.
- Rivas, Axel, (2015), *América Latina después de PISA: lecciones aprendidas de la educación en siete países 2000-2015*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fundación CIPPEC, Argentina.
- Robbins, S., (1999), *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México.
- Robles, Héctor, (2010), *El sistema de indicadores del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación de México*, Revista Sinéctica no. 35. México.
- Rossi, P. H. y Freeman, H., (1993), *Evaluation: A Systematic Approach*, Sage, Beverly Hills, Ca.
- Ruiz, G., (2004), *Batería de instrumentos para la evaluación y autoevaluación de los agentes educativos escuelas primarias. Manual para su uso y aplicación*. México: INEE. Recuperado de: http://www.inee.edu.mx/Catalogo_Publicaciones/DocuTecnicos/DeEscolares-1.html
- Sánchez José, Quiroz Jorge y Ramírez José, (2008), *La gestión del conocimiento como generador de competitividad: aplicación en pymes de la zona metropolitana*. Mercados y Negocios. Volumen 17, Año 9 Julio-Diciembre. México.
- Santiago P., McGregor, I., Nusche, D., Ravela, P. y Toledo, D., (2012). *Revisiones de la OCDE sobre la Evaluación en Educación*, OCDE/ SEP/ INEE. México.
- Scheerens, J., (2000), *Improving School Effectiveness Fundamentals of Educational. Planning Series 68*. Paris: UNESCO.

- Schmelkes, Sylvia, (2001), *La autonomía y la evaluación en México*, Perspectivas, Revista trimestral de educación comparada. UNESCO. vol. XXXI, n° 4, París.
- Schmelkes, Sylvia, (2013), *Hacia una cultura de la evaluación ¿Para qué?*, Conferencia, México.
- Schmelkes, Sylvia, (2016), *La Evaluación y la Calidad de la Educación*, Conferencia, México.
- Senge, Peter, (2000), *La Danza del cambio: Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*, Grupo editorial Norma, Barcelona.
- Shavelson, R. J., McDonnell, L. M. y Oakes, J. (eds.) (1989), *Indicators Systems for Monitoring Mathematics and Science Education*. California. EU: Rand Corporation.
- SEP, (2001), *Programa Nacional de Educación 2001-2006*, México.
- SEP, DGE., (2002), *La experiencia de la Dirección General de Evaluación en la educación básica y normal. Treinta años de medición del logro educativo*, México: SEP. Recuperado de: <http://snee.sep.gob.mx/work/appsite/dge/archivos/publica/doctos/diversos/experien.pdf>
- SEP, (2007), *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*, México.
- SEP, (2007b), *Sistema Nacional de Evaluación de la Educación*, México.
- SEP, (2011), *OCDE Revisión de los Marcos de Valoración y de Evaluación para Mejorar los Resultados Escolares. Informe de las prácticas de la Evaluación de la Educación Básica en México, 2010*. México.
- SEP, (2011), *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos: Principales cifras ciclo escolar 2010-2011*, Secretaría de Educación Pública, México, D.F.
- Tamez, Reyes, (2012), *El INEE, a diez años de su creación*, En Delgado, A. y Santos, A. (Coord.). INEE una década de Evaluación. México: INEE.
- Tapia, Guillermo, (2004), *La supervisión escolar. Perspectivas de reforma e innovación en el marco de la reforma educativa mexicana*, Guanajuato, Instituto de Investigaciones en Educación, Universidad de Guanajuato. Tesis de Maestría. Universidad de Guanajuato, Instituto de investigaciones en educación. México.
- Tejedor, Francisco, (2000), *El diseño y los diseños en la evaluación de programas*, Revista de Investigación Educativa, 2000, Vol. 18, n.º 2.
- Tiana, Alejandro, (2003), *¿Qué pretendemos evaluar, qué evaluamos y qué conclusiones podemos extraer de la evaluación?*, En IIEP-UNESCO. Evaluar las evaluaciones. Una mirada política acerca de las evaluaciones de la calidad educativa. Buenos Aires.
- Tomasevski, K., (2004), *El asalto a la educación*, Colección Libros de Encuentro. Barcelona: Intermon, Oxfam.
- Tomasevski, K., (2005), *Indicadores del derecho a la educación*, Revista IIDH. Vol. 40. Instituto Interamericano de Derecho Humanos. San José de Costa Rica.
- Trewin, Dennis, (2007), *The evolution of national statistical systems: Trends and implications*, En Statistical Journal of the IAOS. No. 24.
- Vidal, R y Díaz, M.A., (2004), *Resultados de las pruebas PISA 2000 y 2003 en México*, México: INEE. Recuperado de: http://www.inee.edu.mx/Catalogo_Publicaciones/ Informes Institucionales/ResultPISA-00-03.html
- Walter, I.; Nutley, S.; Davies, H., (2005), *What works to promote evidence-based practice? A cross-sector review*, Evidence & Policy, vol. 1(3),
- Weber, M., (1982), *Ensayos sobre metodología sociológica*, Buenos Aires: Editorial Amorrortu.
- Weiler, H., (1996), *Enfoques comparados en descentralización educativa*, En M. Pereyra, J. García Mínguez, M. Beas y A. Gómez (Eds.), Globalización y descentralización de los sistemas educativos: fundamentos para un nuevo programa de educación comparada. Barcelona: Pomares.

- Weiss, C. H., (1986), *The many meanings of research utilization*, En Bulmer, M. y otros (Eds.), *Social Science and Social Policy*, Allen and Unwin, London.
- Weiss, C. H., (1998), *Have we learned anything new about the use of evaluation?* *American Journal of Evaluation*, 19, 1.
- Whitty, Geoff, (2007), *Education (al) research and education policy-making. Is conflict inevitable?*, En Saunders, L. (ed.), *Educational research and policy making. Exploring the border country between research and policy*, Nueva York: Routledge, pp. 1-18.
- Wiggins, G., (1998), *Educative Assessment – Designing Assessments to Inform and Improve Student Performance*, Joey-Bass, San Francisco.
- Wild, J., (1971), *Zur Problematik der Nutzenbewertung von Informationen*. ZfB.
- Yarbrough, D., Shulha, L., Hopson, R., & Caruthers, F., (2011), *The program evaluation standards: A guide for evaluators and evaluation users* (3ra. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zorrilla, Margarita (Coord.) (2003), *La evaluación de la educación básica en México 1990-2000. Una mirada a contraluz*. México: UAA.
- Zorrilla, Margarita, (2012), *¿Qué sigue? El INEE: entre lo instituido y lo instituyente*, En Delgado, A. y Santos, A. (Coord.). *INEE una década de Evaluación*. México: INEE.