

PolicyMaker 4

Manual práctico

Abril de 2016

Contenido

Presentación	3
Objetivos	5
Consideraciones previas	5
1. ¿Cuál es el marco de referencia que subyace al <i>PMaker</i> ?	5
2. ¿Por qué hacer un análisis de involucrados en el desarrollo del PROEME?	6
3. ¿Cuáles son los insumos con los que el equipo estatal debe contar antes de utilizar el <i>PMaker</i> ?	8
4. ¿Qué recomendaciones se deben considerar para desarrollar el ejercicio?	9
Estructura general del Software	10
Instrucciones para instalar el <i>PMaker</i>	13
Ejercicio. Uso del <i>PMaker</i> ilustrado mediante un PROEME	15
I. Contar con información previa acerca del Proyecto.....	15
II. INICIO. Crear un Proyecto e indicar sus características	18
III. PASO 1. Definir el contenido del Proyecto.....	19
IV. PASO 2. Identificar a los actores involucrados en el Proyecto	23
4.1. Identificar el estado actual de posiciones de los actores involucrados	26
4.2. Identificar el estado actual de la viabilidad del Proyecto	27
4.3. Valorar las consecuencias para el Proyecto por cada actor involucrado	28
4.4. Analizar los intereses de los actores clave en el Proyecto	31
4.5. Construir un mapa de coaliciones de los actores involucrados	33
V. PASO 3. Seleccionar estrategias sugeridas	36
VI. PASO 4. Prever los impactos de las estrategias	40
VII. Generar el informe del Proyecto	44
Anexos	46
Anexo I. Glosario	46
Anexo II. Cuestionario de posición del actor involucrado	53
Anexo III. Cuestionario de poder del actor involucrado	54
Anexo IV. Estrategias sugeridas	55
Anexo V. Carta descriptiva del Taller	60
Bibliografía y referencias	61

Presentación

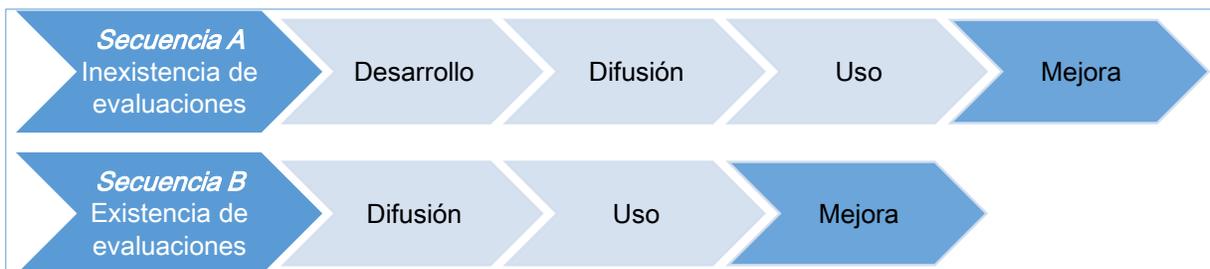
Este manual ofrece elementos que le permitirán al equipo responsable del desarrollo del Programa Estatal de Evaluación y Mejora Educativa (PEEME), contar con un método formal para recopilar, organizar, articular y sistematizar toda la información e insumos que han producido durante las etapas para el desarrollo del PEEME, y así afinar el diseño y la planeación estratégica de los Proyectos de Evaluación y Mejora Educativa (PROEME).

Sin duda, la inquietud y apremio por consolidar a la evaluación educativa como herramienta que pueda ayudar a mejorar la calidad de los componentes, procesos y resultados del Sistema Educativo Nacional (SEN) y a hacer efectivo el derecho a una educación de calidad para todos, aumenta todos los días. Sin embargo, más allá de esta aspiración, la relación entre evaluación y mejora educativa no puede ocurrir de manera automática.

Las evidencias empíricas demuestran que el éxito de los procesos de evaluación orientados a la mejora no es siempre inmediato, e incluso, en el cometido, por diversas razones se fracasa. Ya sea porque la evaluación no cubrió con los criterios de validez técnica, relevancia y pertinencia; porque sus resultados no se difundieron a tiempo para poder incidir; porque éstos no se utilizaron para producir nuevas propuestas orientadas a la mejora educativa; o simplemente porque no se desarrollaron adecuados ejercicios de socialización de los resultados, que impidieron generar una apropiación efectiva de la ruta y finalidad de la evaluación encaminada a la mejora y, por el contrario, se gestaron resistencias por parte de los actores involucrados.

Para que la evaluación educativa sirva para la mejora y no se desdibujen sus posibilidades de influir en la toma de decisiones, así como en la construcción de alternativas de solución a problemas educativos persistentes, es necesario: i) desarrollarla, difundirla y utilizarla (cuando ésta no existe) o ii) conocerla y utilizarla (en caso de que exista), como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Secuencias para definir acciones de evaluación orientadas a la mejora



Fuente: elaboración propia.

La secuencia elegida por el equipo estatal para desarrollar sus PROEME, dependerá de las necesidades específicas de su entidad federativa, en relación con el problema educativo identificado y el interés local por buscar una forma de atenderlo por la vía de la evaluación educativa. Para ordenar los PROEME se sugiere el esquema de la Tabla 1.

Tabla 1. Esquema de ordenamiento de los PROEME

Secuencia		Ejemplos de posibles acciones de evaluación educativa		
		Componentes	Procesos	Resultados
Secuencia A. <i>Inexistencia de evaluaciones</i>	<i>Desarrollo, difusión, uso y mejora</i>	a. Evaluaciones de oferta: por ejemplo ECEA con representatividad estatal b. Evaluaciones de oferta inclusiva c. Otras relativas a oferta y gasto	Evaluaciones de: a. Enseñanza, aprendizaje y participación de padres de familia b. Organización y gestión educativa c. Asistencia Técnica a la Escuela d. Tutoría e. Acceso y permanencia en educación obligatoria f. Diseño e implementación de planes y programas g. Funcionamiento escolar h. Otros	---
Secuencia B. <i>Existencia de evaluaciones</i>	<i>Difusión, uso y mejora</i>	a. PLANEA b. SPD c. ECEA d. Otras	---	---

Fuente: elaboración propia.

La secuencia de evaluación que el equipo estatal decida abordar en cada PROEME no tendrá sentido sin una apropiación efectiva del propósito, acciones y ruta en general del mismo, por parte de todos los actores involucrados. Ergo, es necesaria la apropiación efectiva y colectiva de cada uno de los actores involucrados en el desarrollo exitoso del PEEME y los PROEME que articulará.

Por ello se intenta colocar algunos elementos detonadores para la reflexión colectiva de los equipos estatales, en la búsqueda y recuperación de “sentidos compartidos”, con el ánimo de hacer de los ejercicios de planificación y gestión estratégica, herramientas que trasciendan la “adhesión a un formato”, para convertirse en instrumentos de análisis, innovación, reflexión e intervención con carácter deliberativo, comprometido, responsable y autónomo.

Objetivos

A continuación se formulan los objetivos del presente manual del Software PolicyMaker 4 (en adelante *PMaker*¹) como herramienta de decisión para el diseño y planeación estratégica de un PROEME, a saber:

Objetivo general

- Exponer al equipo estatal responsable del desarrollo del PEEME el funcionamiento del *PMaker* como una herramienta metodológica y técnica para incorporar, sistematizar y ordenar información valiosa de un determinado Proyecto.

Objetivos específicos

- Apoyar al equipo estatal mediante el uso del *PMaker* para organizar y analizar la información con la que ya cuenta, fortalecer sus procesos de diseño y planeación estratégica y ampliar los horizontes de trabajo y visibilidad institucional en torno a los PROEME.
- Generar espacios de reflexión y análisis colectivos para el fortalecimiento de la ruta para el desarrollo y formulación estratégica de los PROEME.

Consideraciones previas

Antes de pasar a la parte operativa y práctica del uso del *PMaker*, se plantean algunas consideraciones que permitirán al equipo estatal conocer: cuál es el marco de referencia que subyace al Software; cuál es su utilidad en el desarrollo de los PROEME; cuáles son los insumos previos que deben reunir antes de utilizar el *PMaker* y qué recomendaciones se hacen para desarrollar un ejercicio práctico.

1. ¿Cuál es el marco de referencia que subyace al *PMaker*?

Subyace al *PMaker* la metodología del “Análisis de involucrados” (*Stakeholder Analysis*), la cual se utiliza para facilitar la implementación de los procesos de cambio a través de políticas, programas o proyectos (en nuestro caso los PROEME). Este análisis se hace por medio de la identificación e incorporación a cada proyecto, en la medida de lo posible, de las necesidades e intereses de los diversos actores involucrados.

¹ PolicyMaker fue diseñado en 1998 por el profesor de política sanitaria Michael Reich (Harvard School of Public Health) a través del proyecto Polimap. Es usado en varias regiones del mundo para diseñar políticas (Kiewra, 2005). Existen otros programas que realizan ejercicios parecidos, por ejemplo DOSA (Discussion-Oriented Organizational Self-Assessment) y OCA (Organizational Capacity Assessment) que ha desarrollado el USAID (Ministerio norteamericano de ayuda humanitaria) para el trabajo de las organizaciones no-gubernamentales.

Los **actores involucrados** (*Stakeholders*) son personas u organizaciones con un interés claramente establecido sobre determinada política (para nuestro caso, en el PROEME). Un actor involucrado tendrá intereses a favor o en contra y, a través de sus actitudes o acciones, pueden influir en el éxito o el fracaso de una política. Pueden movilizar recursos para afectar positiva o negativamente la implementación de la misma (Anzalimojarad y Fani, 2012).

De acuerdo con Arellano (2004: 83), “el estudio de *stakeholders* reviste una gran importancia, pues parte de la premisa de que son los actores los que mueven y dinamizan la realidad [...] como parte viva y sustancial de la realidad”. En este sentido, el equipo estatal estará realizando un esfuerzo analítico para comprender su forma de pensar, su racionalidad, su misión, sus valores y al hacer esto, tendrá un conocimiento real de la fuerza de cada actor involucrado para plantear sus PROEME con un sentido más realista y, ante todo, pertinente, factible y relevante.

2. ¿Por qué hacer un análisis de involucrados en el desarrollo del PROEME?

La ruta para el desarrollo del PEEME ha planteado a los equipos estatales, diversos retos, tareas y ejercicios analíticos para la elaboración y construcción de distintos insumos, a saber:

a. Un diagnóstico sobre el estado que guarda la educación y la evaluación	Primera etapa
b. Problemas educativos enunciados en términos brecha o desigualdad	
c. Análisis de causas y determinación de causas críticas de los problemas educativos	
d. Necesidades de evaluación asociadas a los problemas educativos previamente definidos.	
e. Proyectos de Evaluación y Mejora Educativa (PROEME) y sus propósitos .	Segunda etapa
f. Acciones que será necesario desarrollar para cumplir con el propósito de cada PROEME.	Tercera etapa²
g. Metas a lograr por cada posible acción.	
h. Indicadores de resultado al nivel de las acciones, para dar cuenta de la concreción del propósito del PROEME.	

Fuente: elaboración propia.

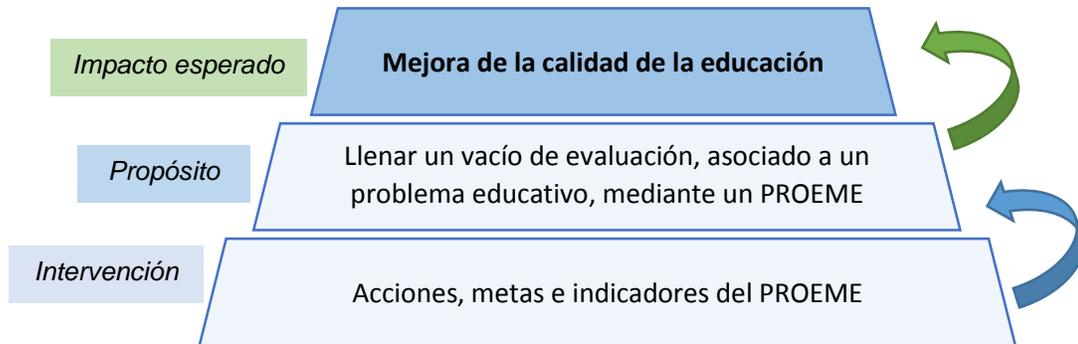
Es decir, se ha planteado lo que denominamos una propuesta de “intervención” (acciones, metas e indicadores) para modificar una “situación no deseada” o “llenar un vacío” de evaluación asociado a un problema educativo (Propósito³), y con base en ello, contribuir a la mejora de la calidad de la educación (Impacto esperado), según se ilustra en la Figura 2.⁴

² Los incisos *d*, *e* y *f*, serán trabajados y desarrollados en el primer día de la Segunda Reunión regional, tercera etapa del PEEME, a llevarse a cabo en abril de 2016.

³ Es preciso recordar que un PROEME tiene un **único propósito** y todas las acciones suficientes y necesarias que apoyen el cumplimiento de dicho propósito.

⁴ Para establecer la secuencia lógica del PROEME, se sugiere utilizar como referencia el “método de mapeo lógico” o “logic mapping”, en particular el enfoque utilizado por el Tavistock Institute en el Reino Unido. Su utilidad radica

Figura 2. Secuencia lógica del PROEME: de la intervención al propósito y de éste al impacto esperado



Fuente: elaboración propia.

Aun cuando podría afirmarse que los elementos anteriores dan cuenta de un Proyecto acabado, listo para implementarse, el análisis de involucrados previo a la implementación del PROEME es importante para:

- i. Validar el problema educativo más allá de la discusión de gabinete.
- ii. Tener la información organizada que permita dar seguimiento, monitorear y supervisar los impactos observados frente a los esperados.
- iii. Conocer la opinión y reacción de diversos actores involucrados frente al Proyecto.
- iv. Identificar a aquellos actores (personas, grupos o instituciones) que tienen influencia sobre la viabilidad política del Proyecto.
- v. Disponer de la información que permita definir las estrategias para obtener respaldo o neutralizar la oposición.
- vi. Destacar *ex ante*, las resistencias, la oposición y obstáculos que los actores involucrados pueden anteponer al Proyecto; o en su caso identificar a los actores involucrados que pueden apoyar y de los cuales es preciso obtener su ayuda y colaboración.
- vii. Tomar medidas correctivas que permitan, antes de su implementación, aumentar la probabilidad de éxito del mismo, promover su aceptación y reducir los riesgos de parálisis del Proyecto o del mismo Sistema.

En este sentido, realizar un análisis de los actores involucrados en el desarrollo del PROEME, habilitará al equipo estatal para localizar las posibles tensiones y las restricciones que podrían encontrarse durante su implementación, lo cual a su vez ayudará a identificar el ámbito de factibilidad de las acciones y sus metas establecidas para la ejecución del Proyecto.

en que normalmente funciona como metodología de valoración previa a cualquier intervención, particularmente en aquellas intervenciones relacionadas con cambios de conducta social, como es el caso de la educación.

3. ¿Cuáles son los insumos con los que el equipo estatal debe contar antes de utilizar el *PMaker*?

Previo al uso y llenado de cada uno de los cuatro pasos⁵ que integra el *PMaker*, es necesario que el equipo estatal organice y sistematice todos y cada uno de los insumos que ha generado a lo largo de las tres etapas para el desarrollo del PEEME y los analice con base en la metodología del Mapeo Lógico, a saber:

- i) Enunciado del problema educativo en términos de brecha o desigualdad
- ii) Causa(s) crítica(s) del problema educativo enunciado en términos de brecha o desigualdad:
- iii) Necesidades de evaluación asociadas al problema educativo identificado
- iv) Enunciado del nombre del PROEME
- v) Propósito del PROEME
- vi) Acciones para el desarrollo del PROEME⁶
- vii) Prioridad de las acciones, asociadas a la secuencia de desarrollo e incorporación de los ejes de la Política Nacional para la Evaluación de la Educación (PNEE).

Para organizar todos estos insumos y preparar la información que será integrada en el *PMaker*, se sugiere utilizar la Tabla 2:

Tabla 2. Información previa del PROEME para el llenado del *PMaker*: EJEMPLO

Enunciado del problema en términos de brechas	Causas críticas del problema	Secuencia A Inexistencia de evaluaciones	Secuencia B Existencia de evaluaciones	Enunciar el nombre del PROEME	Propósito	Acción	Metas
						Acción 1	
		Enunciar necesidad de acción de evaluación a atender				Acción 2	
						Acción 3	
						Acción 4	
						Acción "n"	

⁵ Por sus nombres en inglés y como aparecen en el Software: i) Policy, ii) Players, iii) Strategies, y iv) Impacts.

⁶ Cabe recordar que las acciones, las metas y los indicadores de los PROEME se trabajarán en la segunda reunión regional para el desarrollo del PEEME, en abril de 2016.

4. ¿Qué recomendaciones se deben considerar para desarrollar el ejercicio?

Para el óptimo desarrollo de este ejercicio en el *PMaker*, se le recomienda al equipo estatal:

1. Realizarlo en forma grupal, ya que de esta manera es más probable una mayor aproximación objetiva a la realidad que si lo hiciera un solo individuo. El trabajo en grupo reduce el sesgo que existe al integrar datos que provienen del juicio o la interpretación personal.
2. La integración del equipo estatal que aplicará el *PMaker* debe considerar a personas que cuenten con la experiencia e información del contexto. Ello porque en ciertos casos habrá que describir y analizar intereses que podrían estar total o parcialmente “escondidos”. De lo contrario este análisis podría ser defectuoso y, sin duda, afectará a los resultados del PROEME.
3. Previo al ejercicio en el Software, **hacer un listado de todos los actores involucrados y sus intereses a favor o en contra** del Proyecto. Para apoyar esta labor se sugiere utilizar la Tabla 3 (*infra*).
4. Atender previamente y de forma colegiada las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles son las expectativas que tienen los actores involucrados con respecto al Proyecto?
 - ¿Qué creen los actores involucrados que ocurrirá a partir de la implementación del Proyecto?
 - ¿Coincide la percepción de los actores involucrados con lo que realmente se espera que ocurra?
 - ¿Cuál es la percepción de los actores involucrados sobre el Proyecto y su relevancia para solucionar el problema? ¿Creen que lo resolverá o que lo empeorará?
 - ¿Cuáles son los recursos que los actores involucrados están dispuestos a comprometer o movilizar para influir a favor o en contra del Proyecto?
 - ¿Qué otros intereses tienen los actores involucrados que puedan estar en conflicto con el Proyecto?
 - ¿Se pueden integrar esos intereses al Proyecto sin resentirlo?
 - ¿Cómo se relacionan entre sí los actores involucrados?

Tabla 3. Clasificación preliminar de actores involucrados de un PROEME

Nombre del PROEME:								
Propósito								
Actores involucrados								
Nivel territorial	Nombre del actor	Sector (seleccione una opción por actor y marque con "x")						
		Político	Gobierno	Internacional	Medios	Sector privado	Social	Profesional
Nacional <i>Actores del nivel nacional o federal</i>	1)							
	2)							
	3)							
	n							
Estatal <i>Actores del nivel estatal</i>	1)							
	2)							
	3)							
	n							
Regional <i>Actores que se ubican en el nivel estatal y que tienen su participación en el ámbito local del mencionado nivel</i>	1)							
	2)							
	3)							
	n							

Fuente: elaboración propia.

El Anexo I es un glosario de términos utilizados por el *PMaker* (y que han sido adaptados en este manual), con el propósito de facilitar el desarrollo del ejercicio con el Software. Se recomienda consultarlo previamente para conocer los términos y aplicarlos correctamente.

A continuación se plantea la estructura general del *PMaker* y las instrucciones para su instalación.

Estructura general del Software

Como herramienta descriptiva, el *PMaker* provee de un método para incorporar, sistematizar y ordenar información valiosa que puede afectar el desarrollo de un determinado Programa o Proyecto. La información que el Software permite organizar es:

- Posición y poder de los actores involucrados
- Tendencias en torno a la posición y el poder de los actores involucrados
- Consecuencias (*de Policy*) para el PROEME, dada la posición y el poder de los actores involucrados
- Intereses de los actores involucrados
- Mapa de coaliciones de los actores involucrados

- Estrategias sugeridas
- Oportunidades y obstáculos para el cambio con base en las estrategias
- Impactos de las estrategias

La literatura de la ciencia política cuenta con diversos modelos que intentan explicar cómo suelen diseñarse las decisiones de política (desde una perspectiva normativa) y cómo en la realidad, se implementan dichas decisiones (desde una perspectiva empírica).

El *PMaker* ofrece un modelo práctico para explicar los procesos de formulación de Programas y Proyectos en un entorno real, y propone que la viabilidad de éstos es resultado de una función entre tres factores centrales, a saber: i) el número de actores movilizados para apoyar o en su caso, oponerse; ii) el poder de cada actor movilizado; y iii) la posición e intensidad del compromiso de cada actor movilizado.

En función de ello, el Software permite diseñar y seleccionar estrategias de influencia que pueden ayudar a mejorar la viabilidad de los Programas o Proyectos. El *PMaker* se compone de cuatro pasos, como se aprecian en la Figura 3, mismos que habrá que integrar poco a poco, con base en ejercicios de reflexión colectiva que realice el equipo estatal, acerca de la información que se solicita en cada uno de ellos.

Figura 3. Pasos del *PMaker*



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido el *PMaker* ayudará a que el diseño y planeación del PROEME parta de un análisis que intente comprender y asimilar la complejidad en la que será implementado, redistribuyendo las actitudes e intereses de los actores involucrados para concertar las diferencias y armonizarlas.

A continuación se describe en qué consiste “grosso modo” cada paso y se indica cómo entenderlo, en términos de la lógica de trabajo e insumos que cada equipo estatal ha construido. Más adelante se explica a detalle el llenado e interpretación específicos de cada paso por medio del uso del *PMaker*, utilizando un PROEME simulado.

Paso 1. Policy - Proyecto

En este paso se alude, en nuestro caso, al contenido del PROEME; el equipo estatal deberá indicar los elementos clave del mismo, su propósito, las acciones y los indicadores que puedan ser utilizados para dar cuenta del cumplimiento de dichas acciones.

Paso 2. Players - Actores involucrados

A través de ejercicios de discusión colectiva y juicios informados por parte del equipo estatal, y en su caso, auxiliándose de los cuestionarios que provee el *PMaker*⁷, el equipo identificará e indicará quiénes y cuántos son los principales actores involucrados en el PROEME, incluyendo su posición y poder frente a éste.

Esta información, una vez proporcionada y sistematizada, se graficará en un mapa de posiciones de los actores involucrados y en una gráfica de viabilidad actual, dada la información proporcionada⁸.

Posterior a ello y tomando como referente dicha información, el equipo estatal deberá valorar las consecuencias de la posición y poder de los actores involucrados en la implementación del PROEME. Es decir, darán cuenta de cuál sería la consecuencia para el Proyecto con respecto a: i) oposición, apoyo, o no movilización de determinado actor; o en su caso ii) el poder bajo, medio o alto que tenga determinado actor. Y en función de ello, procederán a indicar también, los intereses de los actores involucrados que podrían jugar a favor, de manera indiferente o en contra del Proyecto, con la finalidad de modificar su posición o poder a partir de alguna estrategia.

Finalmente, permite establecer vínculos o alianzas entre ellos, a través de la construcción de un mapa de coaliciones.

Paso 3. Suggested Strategies – Estrategias sugeridas

El paso tres ofrece al equipo estatal un conjunto de estrategias⁹ para mejorar la viabilidad del Proyecto y evaluar sus probabilidades de éxito.

Para poder seleccionar determinada estrategia, será necesaria una previa identificación de oportunidades y obstáculos (asociados a los actores, su posición, poder e intereses) para el cambio que se busca alcanzar con el PROEME.

Paso 4. Strategy Impacts – Impactos de las estrategias

El último paso permite valorar el impacto de las estrategias seleccionadas, con respecto al poder o posición de los actores involucrados considerados clave. Ayuda también a comparar la viabilidad actual y futura del PROEME (en caso de aplicar determinada estrategia).

⁷ Los cuestionarios de **posición** y de **poder**, se ubican en los Anexos II y III, respectivamente, de este manual.

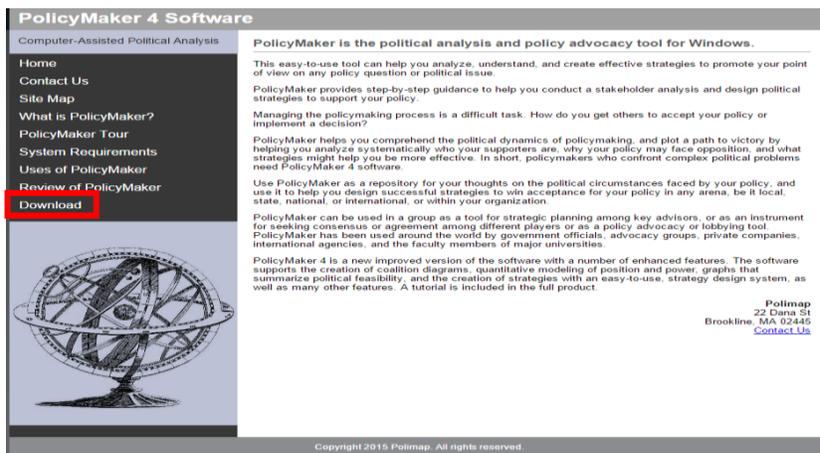
⁸ Basado en un algoritmo que calcula la viabilidad a través de: i) el número de actores movilizados para apoyar o en su caso, oponerse; ii) el poder de cada actor movilizado; y iii) la posición e intensidad del compromiso de cada actor movilizado.

⁹ En el Anexo IV. *Estrategias*, se definen cuatro subapartados estratégicos: i) Poder, ii) Posición, iii) Actor y iv) Percepción. Los cuatro subapartados ofrecen estrategias para fortalecer el apoyo, movilizar a los no movilizados o minimizar la oposición.

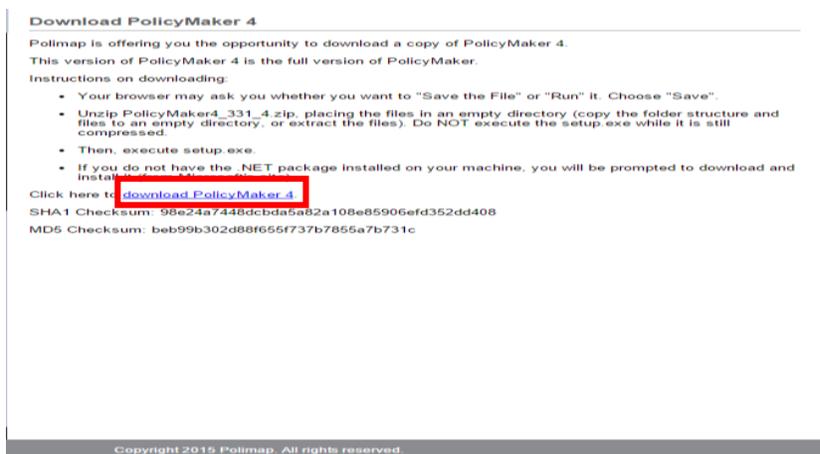
Instrucciones para instalar el PMaker

En seguida se presentan las instrucciones para su instalación.

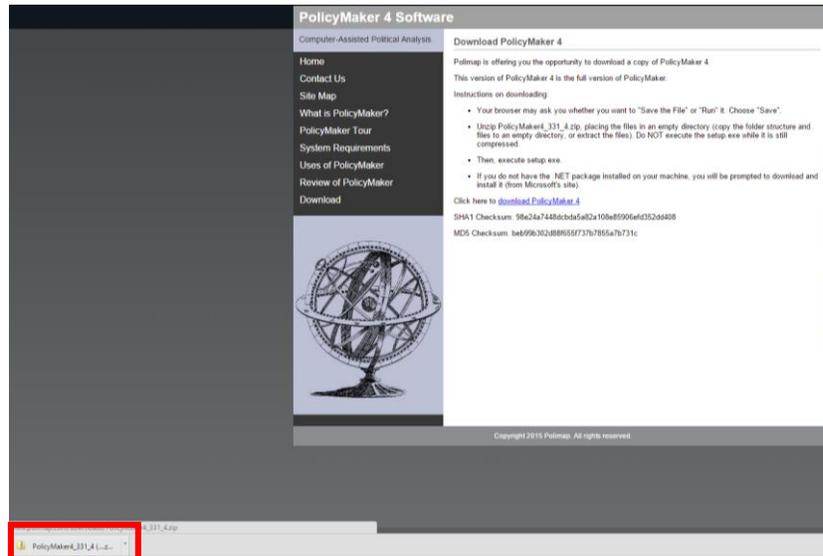
1. Para instalar el Software, entre a la página: <http://www.polimap.com/>. Una vez ahí, hacer clic en el botón **“Download”**.



2. Se abrirá una nueva ventana en la cual podrá dar clic al botón **“download PolicyMaker 4”**.



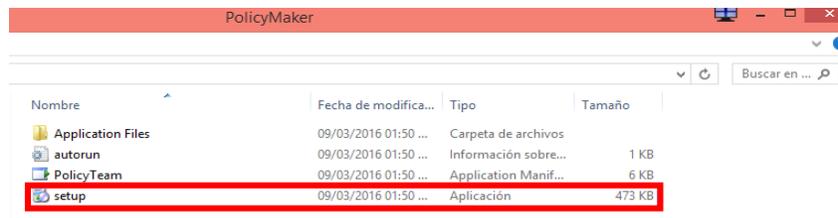
3. Enseguida se presenta la opción de **Guardar** el fichero ZIP en el escritorio o en cualquier ubicación que desee de su equipo de cómputo.



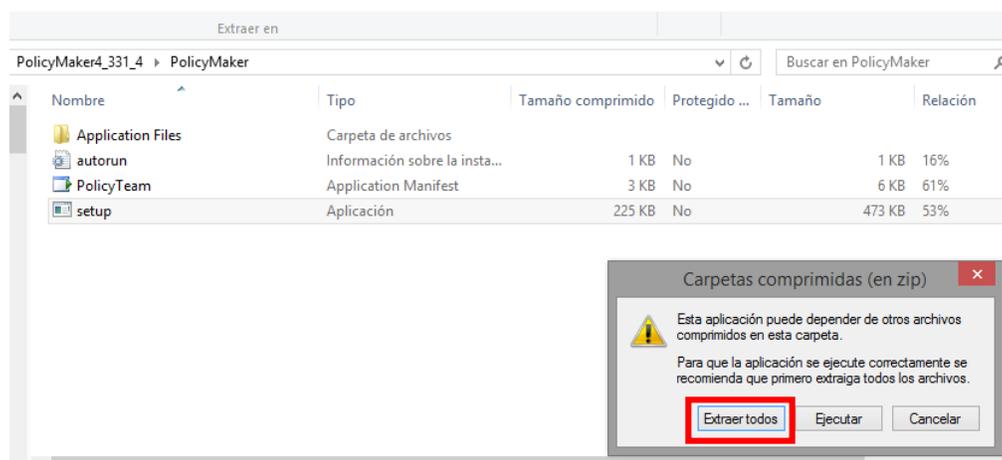
Fichero ZIP



4. Después deberá abrir el fichero **“PolicyMaker”** desde la ubicación en donde lo guardó.
5. Ahora, dar clic en el icono de **“setup”**.



6. Al dar clic en **“setup”**, es preciso que seleccionar la opción **“Extraer todos”**, para que todos los archivos se instalen de manera correcta en su fichero **“PolicyMaker”** y posteriormente pueda iniciar el Software.



7. Luego de ello, el *PMaker* deberá instalarse con éxito y se ubicará un ícono en el escritorio. Si no lo encuentra en el escritorio, puede abrirlo o recuperarlo desde la sección “programas o aplicaciones” de su computadora.

Enseguida se presenta el desarrollo de un ejercicio sobre el uso del *PMaker*, ilustrando los pasos del Software con la ayuda de un PROEME simulado.

Ejercicio. Uso del *PMaker* ilustrado mediante un PROEME

En este apartado se explica el uso y secuencia del *PMaker*, utilizando un ejemplo de PROEME simulado.

I. Contar con información previa acerca del Proyecto

Previo a realizar cualquier actividad con el Software, es necesario que el equipo se asegure de contar con la información completa que se planteó en la Tabla 2, del apartado “Consideraciones previas”. Para el ejemplo a desarrollar, los insumos son los siguientes:

Tabla 2. Información previa del PROEME para el llenado del PMaker: Aplicación de ECEA educación básica con representatividad estatal

Indicador clave:	Porcentaje de escuelas públicas que no cuentan con suficientes muebles para que los alumnos se sienten.
Fuente:	CEMABE.

Enunciado del problema en términos de brechas	Causas críticas del problema ¹⁰	Secuencia A Inexistencia de evaluaciones	Secuencia B Existencia de evaluaciones	Enunciar el nombre del PROEME	Propósito	Acción	Metas
En el estado "n" 12.6% de los alumnos de educación básica no disponen de un mueble para sentarse, en contraste con la media nacional que es de 3.7%	-No se cuenta con un inventario de infraestructura que señale cuál es el estado actual del mobiliario y equipo. -Las escuelas no disponen de suficientes muebles en buen estado para que los estudiantes se sienten. -Insuficientes recursos financieros destinados al mejoramiento de la infraestructura y equipamiento escolar.	X		Aplicación de ECEA en educación básica con representatividad estatal.	Replicar ECEA a nivel estatal para establecer la medida en que las escuelas de educación básica del estado "n" cuentan con las condiciones básicas para su operación y funcionamiento que permiten un adecuado desarrollo del proceso de enseñanza y el aprendizaje.	Acción 1 Solicitar la emisión de lineamientos y criterios técnicos para regular el desarrollo de la evaluación de ECEA estatal.	Publicación de lineamientos y criterios técnicos correspondientes para llevar a cabo la evaluación de ECEA estatal, en el ciclo escolar 2016-2017.
		Enunciar necesidad de acción de evaluación a atender				Acción 2 Desarrollar evaluaciones sobre las condiciones escolares que incluyan los distintos contextos socioculturales y tipos de escuela en el estado "n".	Aplicación de ECEA estatal en educación básica para el ciclo escolar 2016-2017.
		En el estado "n" no se cuenta con información suficiente y no existe una evaluación con	Acción 3 Sistematizar los resultados de la evaluación.			Construcción de una base de datos con los resultados de ECEA estatal en educación	

¹⁰ Entre otras causas: - La mayoría de los espacios educativos de las escuelas en zonas rurales no cuentan con el equipamiento para su operación. - Algunas escuelas de las zonas rurales no cuentan con aulas suficientes para cada grupo. - Falta de seguimiento por parte de las autoridades educativas sobre el estado físico de las escuelas. - Debilidad en acciones que fomenten la participación de los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos. - Escuelas de zonas rurales no cuentan con infraestructura sanitaria adecuada. - Falta de proyectos escolares sobre mejora de la infraestructura escolar. - Los estudiantes no cuentan con los libros de texto al inicio del ciclo escolar.

Enunciado del problema en términos de brechas	Causas críticas del problema ¹⁰	Secuencia A Inexistencia de evaluaciones	Secuencia B Existencia de evaluaciones	Enunciar el nombre del PROEME	Propósito	Acción	Metas
		representatividad estatal acerca de las condiciones básicas para la enseñanza y el aprendizaje en escuelas de educación básica que garanticen un servicio de calidad.					básica, en el ciclo escolar 2016-2017.
						Acción 4 Difundir los resultados de la evaluación.	Diseño y operación de un microsítio que presente los resultados de ECEA estatal en educación básica, en el ciclo escolar 2016-2017.
						Acción 5 Presentar y debatir los resultados en foros estatales con las diferentes autoridades educativas que permitan definir las acciones de innovación educativa, rutas de mejora y formulación de políticas en la entidad.	Realizar diversos foros regionales y estatales para socializar y discutir los resultados de ECEA estatal en educación básica, durante el ciclo escolar 2017 – 2018.
						Acción 6 Brindar asesoría técnica a los equipos estatales para el desarrollo, uso de resultados, que apoyen propuestas de mejora educativa y de gestión en las escuelas.	Cursos de formación y capacitación que respondan a las características y necesidades detectadas para el fortalecimiento de capacidades locales.

II. INICIO. Crear un Proyecto e indicar sus características

Esta actividad puede considerarse el “momento de arranque” del uso del *PMaker*, y consiste en incorporar en una ficha, las características del PROEME sobre el que se realiza el ejercicio.

Para llenar dicha ficha, el equipo estatal deberá desarrollar el siguiente orden de acciones:

1. Dar clic sobre el ícono de “*PolicyMaker 4.0*” en el escritorio o en la ubicación de su computadora donde lo haya guardado.
2. Dar clic sobre “*Create a new project*” / “*Crear un nuevo proyecto*” y luego “*Ok*”.
3. Nombrar un proyecto: en este ejercicio trabajaremos con el siguiente ejemplo: ***Aplicación de ECEA educación básica con representatividad estatal.***
4. Dar clic en ***Guardar.***
5. Luego de lo anterior, aparecerá la ficha de características del PROEME a requisitar, titulada “*Create a New Project: Attributes*” / “*Crear un nuevo proyecto: Características*”. Ahí deberán anotar:

- | | |
|---|--|
| a. <i>Project Name / Nombre del Proyecto:</i> | P.ej. Aplicación de ECEA educación básica con representatividad estatal. |
| b. <i>Analyst / Equipo analista:</i> | P.ej. DGCSNEE. |
| c. <i>Level Names / Nombre de los niveles territoriales de análisis:</i> | Nacional, estatal y regional. ¹¹ |

6. Dar clic en “*Ok*”.

En la siguiente imagen puede observarse la versión final de la ficha de características del PROEME:

The screenshot shows a dialog box titled "Create a New Project: Attributes". It has a blue title bar with standard window controls. The main area contains several text input fields. The "Project Name" field is filled with "Aplicación de ECEA en educación básica con representatividad estatal". Below it, a smaller text "Project Name as it will appear on windows: Aplicación de ECEA en edu" is visible. The "Analyst" field contains "DGCSNEE". Under the heading "Specify levels (no more than three) that will be used for this analysis.", there is a "Level Names:" section with three input fields containing "National", "Estatal", and "Local". At the bottom, there is a note: "After the project is created, these values can be edited in the Properties box accessible from the File menu." and three buttons: "Help", "OK", and "Cancel Project Creation".

¹¹ Para realizar cualquier ejercicio, se recomienda no borrar o eliminar ningún nivel territorial, con la finalidad de adscribir actores a cada uno, de haberlos.

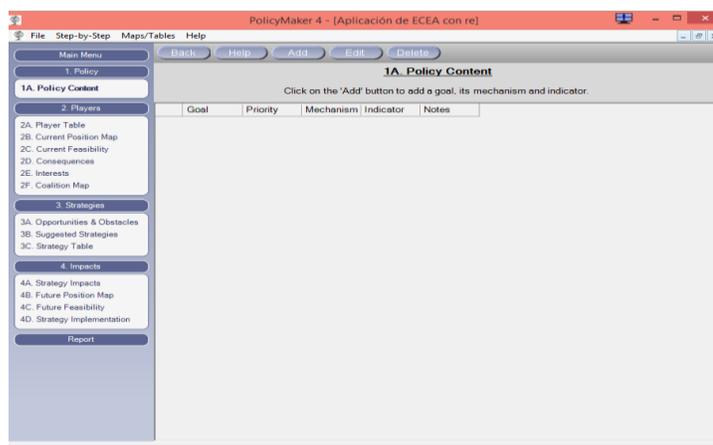
Una vez realizada esta tarea, se procederá a definir el contenido del Proyecto.

III. PASO 1. Definir el contenido del Proyecto

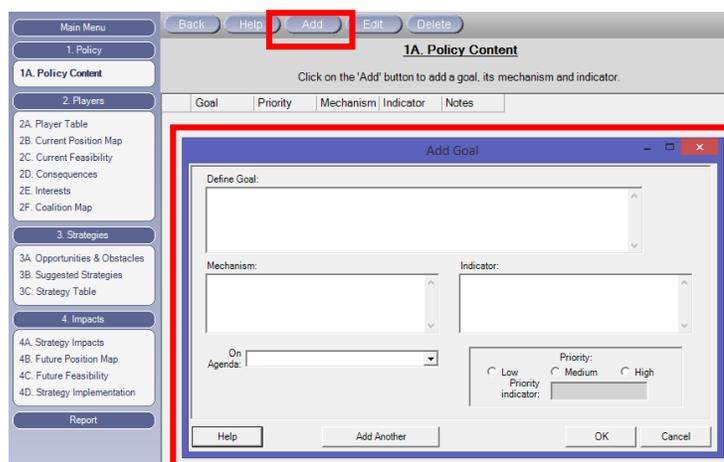
La definición del contenido del PROEME se configura formalmente, como el primer paso analítico del *PMaker*. Su elaboración es fundamental, puesto que le permitirá al equipo estatal sistematizar, ordenar y validar la coherencia y relación lógica entre todos los insumos que ha venido integrando a lo largo de las tres etapas para el desarrollo de su PEEME, como se mostró en la Figura 2. *Relación causal del PROEME: de la intervención al propósito y al impacto.*

Se enfatiza la importancia de que cada equipo deberá contar con la información e insumos previos indicados en la Tabla 2 (*supra*). Sólo si se cumple con esta condición, el equipo estatal podrá proceder al llenado de la información con facilidad y mayor eficiencia, tomando en cuenta las siguientes orientaciones.

1. En el menú **“1. Policy”/ “Proyecto”**, dar clic en **“1A. Policy Content” / “Contenido del Proyecto”**.
2. Aparecerá la siguiente ventana:



3. Para iniciar con la descripción del contenido del PROEME, dar clic en **“Add”**. De inmediato se abrirá una ventana con distintos campos para agregar la información.



El llenado de esta ficha deberá realizarse con base en las siguientes indicaciones y auxiliándose del ejemplo:

Apartado	¿Qué hacer en el PMaker?	Ejemplo
Define Goal / "Propósito del Proyecto"	Anotar el propósito del PROEME, definido por el equipo estatal.	Replicar ECEA en educación básica a nivel estatal, para establecer la medida en que las escuelas de la entidad federativa "n" cuentan con las condiciones básicas para su operación y funcionamiento.
Mechanism / "Acción"	Registrar la(s) acción(es) a desarrollar para concretar el propósito del PROEME.	Solicitar la emisión de lineamientos y criterios técnicos para regular el desarrollo de la evaluación de ECEA estatal.
Indicator ¹² / "Meta"	Apuntar la meta orientada a dar cuenta del cumplimiento de la(s) acción(es).	Publicación de lineamientos para llevar a cabo la evaluación de ECEA a nivel estatal en el ciclo escolar 2016-2017. Criterios técnicos para llevar a cabo la evaluación de ECEA a nivel estatal en el ciclo escolar 2016-2017.
On Agenda / "En la agenda de"	Elegir en cuál de las distintas agendas que se ofrecen, se coloca la responsabilidad de la ejecución de la acción	Política (INEE)
Priority / "Prioridad de la acción"	Seleccionar la prioridad de la concreción de la acción (baja, media o alta) para el exitoso desarrollo del PROEME.	Alta
"Ok"	Una vez introducida toda la información, dar clic en "OK".	

- Si se quiere agregar otra acción relativa que contribuirá al logro del propósito, deberá replicar el procedimiento antes descrito. Cabe mencionar que el propósito del PROEME es único, por lo cual

¹² Para efectos del ejercicio a realizar en el PMaker, la mención de indicadores se adaptó como "metas" a definir para cada PROEME.

éste deberá replicarse en **“Define Goal”** / **“Propósito del Proyecto”** tantas veces se agregue una acción nueva.

5. En la siguiente imagen se puede observar la versión final de la ficha de información relativa al contenido del PROEME.

Goal

Define Goal:
Replicar ECEA a nivel estatal para establecer la medida en que las escuelas de educación básica del estado "n" cuentan con las condiciones básicas para su operación y funcionamiento que permiten un adecuado desarrollo del proceso de enseñanza y el aprendizaje.

Mechanism:
Solicitar la emisión de lineamientos y criterios técnicos para regular el desarrollo de la evaluación de ECEA estatal.

Indicator:
Publicación de lineamientos y criterios técnicos correspondientes para llevar a cabo la evaluación de ECEA estatal, en el ciclo escolar 2016-2017.

On Agenda: Political

Priority:
 Low
 Medium
 High

Priority indicator: [Redacted]

Help Add OK Cancel

Previous Next

6. Por cada acción que el equipo estatal incorpore, se generará una nueva ficha de contenido que se deberá llenar con todos sus elementos. Al final, se tendrá un resumen del contenido del PROEME, tal como aparece en la siguiente imagen:

PolicyMaker 4 - [Aplicación de ECEA con re]

File Step-by-Step Maps/Tables Help

Main Menu Back Help Add Edit Delete

1. Policy

1A. Policy Content

Click on the 'Add' button to add a goal, its mechanism and indicator.

2. Players

2A. Player Table
 2B. Current Position Map
 2C. Current Feasibility
 2D. Consequences
 2E. Interests
 2F. Coalition Map

3. Strategies

3A. Opportunities & Obstacles
 3B. Suggested Strategies
 3C. Strategy Table

4. Impacts

4A. Strategy Impacts
 4B. Future Position Map
 4C. Future Feasibility
 4D. Strategy Implementation

Report

Goal	Priority	Mechanism	Indicator	Notes
Replicar ECEA a nivel estatal para establecer la medida en que las escuelas de educación básica del estado "n" cuentan con las condiciones básicas para su operación y funcionamiento que permiten un adecuado desarrollo del proceso de enseñanza y el aprendizaje.	High	Solicitar la emisión de lineamientos y criterios técnicos para regular el desarrollo de la evaluación de ECEA estatal.	Publicación de lineamientos y criterios técnicos correspondientes para llevar a cabo la evaluación de ECEA estatal, en el ciclo escolar 2016-2017.	<input type="checkbox"/>
Replicar ECEA a nivel estatal para establecer la medida en que las escuelas de educación básica del estado "n" cuentan con las condiciones básicas para su operación y funcionamiento que permiten un adecuado desarrollo del proceso de enseñanza y el aprendizaje.	High	Desarrollar evaluaciones sobre las condiciones escolares que incluyan los distintos contextos socioculturales y tipos de escuela en el estado "n".	Aplicación de ECEA estatal en educación básica para el ciclo escolar 2016-2017.	<input type="checkbox"/>
Replicar ECEA a nivel estatal para establecer la medida en que las escuelas de educación básica del estado "n" cuentan con las condiciones básicas para su operación y funcionamiento que permiten un adecuado desarrollo del proceso de enseñanza y el aprendizaje.	High	Sistematizar los resultados de la evaluación.	Construcción de una base de datos con los resultados de ECEA estatal en educación básica, en el ciclo escolar 2016-2017.	<input type="checkbox"/>
Replicar ECEA a nivel estatal para establecer la medida en que las escuelas de educación básica del estado "n" cuentan con las condiciones básicas para su operación y funcionamiento que permiten un adecuado desarrollo del proceso de enseñanza y el aprendizaje.	High	Difundir los resultados de la evaluación.	Diseño y operación de un micrositio que presente los resultados de ECEA estatal en educación básica, en el ciclo escolar 2016-2017.	<input type="checkbox"/>
Replicar ECEA a nivel estatal para establecer la medida en que las escuelas de educación básica del estado "n" cuentan con las condiciones básicas para su operación y funcionamiento que permiten un adecuado desarrollo del proceso de enseñanza y el aprendizaje.	High	Presentar y debatir los resultados en foros regionales con las diferentes autoridades escolares que permitan definir las acciones de innovación educativa, rutas de mejora y f	Realizar diversos foros regionales y estatales para socializar y discutir los resultados de ECEA estatal en educación básica, durante el ciclo escolar 2017 - 2018.	<input type="checkbox"/>
Replicar ECEA a nivel estatal para establecer la medida en que las escuelas de educación básica del estado "n" cuentan con las condiciones básicas para su operación y funcionamiento que permiten un adecuado desarrollo del proceso de enseñanza y el aprendizaje.	High	Brindar asesoría técnica a los equipos estatales para el desarrollo, uso de resultados, que apoyen propuestas de mejora educativa y de gestión en las escuelas.	Cursos de formación y capacitación que respondan a las características y necesidades detectadas para el fortalecimiento de capacidades locales.	<input type="checkbox"/>

Al concluir con la definición del contenido del PROEME se podrá proceder al paso 2 del *PMaker*, en el cual se desarrolla propiamente el “análisis de los involucrados”¹³.

¹³ Es oportuno recordar el Anexo I proporciona un glosario de términos utilizados por el *PMaker* (y que han sido adaptados en este manual), con el propósito de facilitar el desarrollo del ejercicio con el Software. Se recomienda “tenerlo a la mano” para facilitar la comprensión de los términos.

IV. PASO 2. Identificar a los actores involucrados en el Proyecto

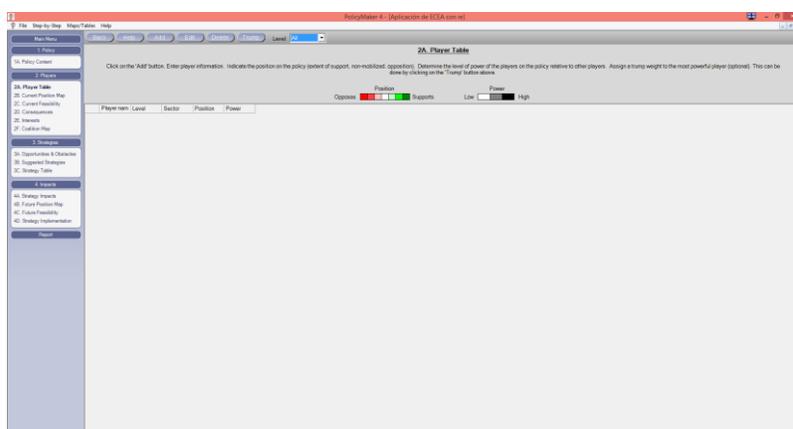
Una vez que el equipo estatal ha comprobado y validado el contenido del PROEME y la coherencia lógica entre los distintos elementos que lo integran, podrá realizar un “análisis de involucrados”, el cual le permitirá:

- i. Modelar escenarios sobre el comportamiento de los diversos actores involucrados frente al Proyecto.
- ii. Identificar a aquellos actores (personas, grupos o instituciones) que tienen influencia sobre la viabilidad política del PROEME.
- iii. Destacar *ex ante*, las resistencias, la oposición, indiferencia y los obstáculos que los actores involucrados pueden anteponer al Proyecto; o en su caso identificar a los actores involucrados que lo apoyan, con la finalidad de obtener su ayuda y colaboración decididas.

Como se recomendó antes, previo a generar el ejercicio en el *PMaker*, se precisa que el equipo estatal ya cuente con el listado de todos los actores involucrados y sus intereses, a favor o en contra del PROEME, según la propuesta de la Tabla 3 (*supra*). Asimismo, contar con la mayoría de las respuestas colectivas a las que lograron llegar al respecto de las preguntas planteadas en el apartado “Consideraciones previas”.

Luego de ello, el equipo estatal tendrá más y mejores insumos para desarrollar el paso 2 y sus subpasos, por medio del Software, según esta secuencia:

1. En el menú **“2. Players” / “Actores involucrados en el Proyecto”**, dar clic en **“2A. Player Table” / 2A. “Tabla de actores involucrados”**.
2. Aparecerá la siguiente ventana:



3. En esta sección se deberá agregar la información de todos los actores involucrados en el PROEME. Para iniciar con el análisis de involucrados, dar clic en **“Add” / “Agregar”**. De inmediato se abrirá una ventana como la que se aprecia abajo, con distintos campos para agregar información relativa a cada actor involucrado que se decida incorporar.

- | | |
|----------------------------------|---|
| a. Player Name | Nombre del actor involucrado. |
| b. Player abbreviation | Nombre abreviado del actor involucrado. Se recomienda utilizar mayúsculas para la abreviatura. |
| c. Additional player information | Información adicional del actor involucrado que se considere relevante tomar en cuenta. |
| d. Sector | Indicar a qué sector pertenece el actor: Internacional, Gobierno, político, privado, social o profesional. |
| e. Level | Indicar el nivel territorial al que pertenece el actor [nacional, regional o estatal]. |
| f. Player's Position | Valorar la posición del actor frente al PROEME. Puede utilizar el cuestionario de posición ¹⁴ o hacerlo sin él. Si elige responder el cuestionario, al terminar, la posición del actor involucrado se calculará de manera automática. |
| g. Player's Power | Valorar el poder del actor frente al PROEME. Puede utilizar el cuestionario de poder ¹⁵ o hacerlo sin él. Si elige responder el cuestionario, al terminar, el poder del actor involucrado se calculará de manera automática. |

4. Dar clic en **“Ok”**.

5. Si quiere agregar otro actor involucrado, dar clic en **“Add Another Player”**.

¹⁴ La traducción al español, de las preguntas del cuestionario de **posición**, las puede ubicar en el Anexo II de este manual.

¹⁵ La traducción al español, de las preguntas del cuestionario de **poder**, las puede ubicar en el Anexo III de este manual.

Es preciso advertir que para nuestro caso, en cuanto a seleccionar el sector, deberá **omitir** el uso de las siguientes opciones: Donor; International NGO; Local Non-Governmental; Religious y UN System y utilizar el resto de opciones, como se muestra enseguida:

Governmental	Gobierno – Para actores del nivel estatal. Ejemplos: Autoridades de gobierno, autoridades educativas, autoridades escolares.
International	Internacional – Para actores del nivel internacional. Ejemplos: UNESCO, PNUD, OEI, CEPAL, ILCE, LLECE, otros.
Media	Medios – Para actores relacionados con los medios de comunicación o los medios de comunicación en sí. Ejemplos: La Jornada; Azteca Noticias; Once Noticias, Radio Fórmula; Noticias MVS; Notimex, Quadratin, TV Educativa, Educación Futura; etc.
Political	Político – reservaremos su uso para actores del ámbito nacional o federal. Ejemplos: INEE, SEP, CNSPD, SEMS.
Private	Sector privado
Social	Social – para actores del ámbito social, así como organizaciones sociales y el resto de la sociedad. Ejemplos: Sindicatos, Mexicanos Primero Visión 2030 A.C., Confederación Patronal de la República Mexicana, Servicios a la Juventud, Fundación para la Cultura del Maestro A.C., etc.
Professional	Profesional – para actores del sector profesional, académico, de investigación, consultoría, entre otros relacionados. Ejemplo: UNAM, FLACSO, IPN, ITESO, Universidades Autónomas estatales.

Con respecto al nivel que puede tener un actor involucrado, se entenderá lo siguiente:

National	Nacional – Para actores del nivel nacional o federal
Local	Local – Para actores del nivel estatal
Regional	Regional – Para actores que se ubican en el nivel estatal y que tienen su participación en el ámbito local del mencionado nivel

Es importante tener claro que los niveles de *posición* y *poder* de un actor siempre se deberán asociar y pensar con relación al PROEME.

Por otro lado, en el *PMaker* los cuestionarios mencionan Policy, sin embargo para nuestro caso, siempre que se señale Policy se deberá sustituir esta mención refiriéndonos al PROEME.

Al finalizar la integración de todos los actores involucrados en el PROEME **“Aplicación de ECEA educación básica con representatividad estatal”** se generará una lista donde se aprecia su posición frente al Proyecto y el poder que tiene cada uno. En la siguiente imagen se muestran todos los actores.

The screenshot shows the PMaker software interface. The 'Add' button is highlighted in red. The main window is titled '2A. Player Table' and contains a table of actors. The table has columns for Player name, Level, Sector, Position, and Power. The Position column uses color-coded boxes to indicate the actor's stance: red for Opposes, green for Supports, and grey for Non-Mobilized. The Power column uses grey boxes to indicate the actor's power level: High, Medium, or Low.

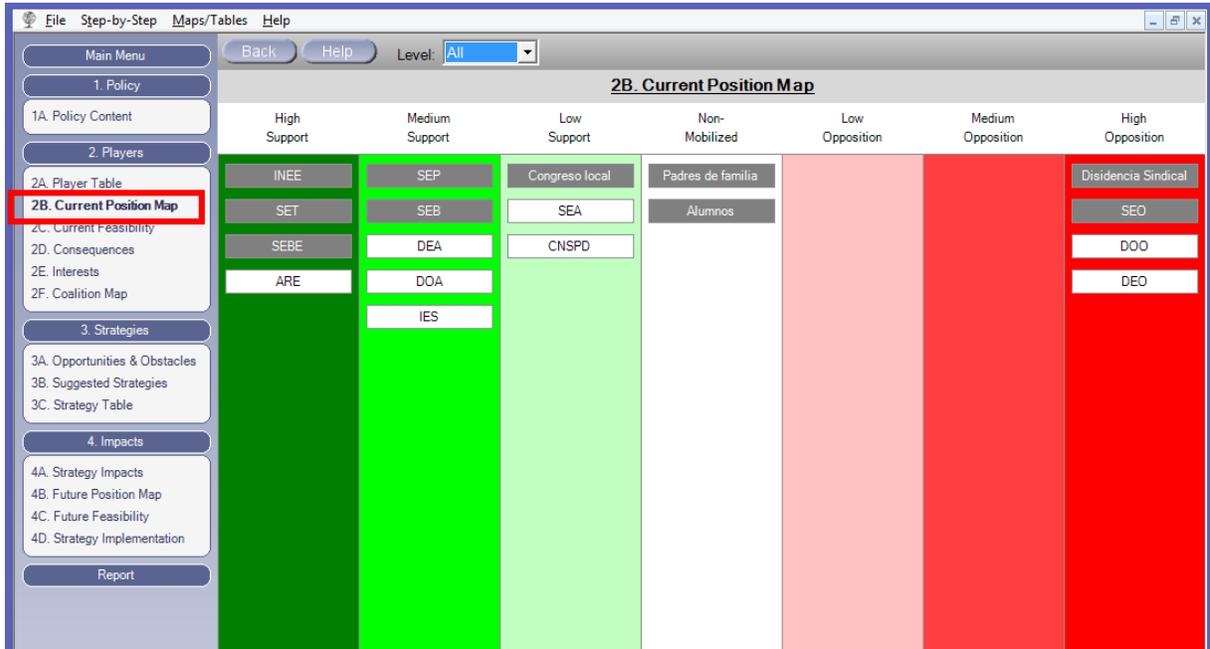
Player name	Level	Sector	Position	Power
Instituto Nacional para la Evaluación de la Educac	Nacional	Political	High Support	Medium
Secretaría de Educación Pública (Titular)	Nacional	Political	Medium Support	Medium
Subsecretaría de Educación Básica	Nacional	Political	Medium Support	Medium
Coordinación Nacional del Servicio Profesional Doc	Nacional	Political	Low Support	Low
Instituciones de Educación Superior	Nacional	Professional	Medium Support	Low
Secretaría de Educación u homóloga en el estado	Estatad	Governmental	High Support	Medium
Subsecretaría de educación básica u homóloga	Estatad	Governmental	High Support	Medium
Área responsable de evaluación u homóloga	Estatad	Governmental	High Support	Low
Supervisión escolar Apoya	Regional	Governmental	Low Support	Low
Supervisión escolar Opuesta	Regional	Governmental	High Opposition	Medium
Dirección escolar Apoya	Regional	Governmental	Medium Support	Low
Dirección escolar Opuesta	Regional	Governmental	High Opposition	Low
Docentes que apoyan	Regional	Governmental	Medium Support	Low
Docentes que se oponen	Regional	Governmental	High Opposition	Low
Padres de familia	Regional	Social	Non-Mobilized	Medium
Alumnos	Regional	Social	Non-Mobilized	Medium
Disidencia Sindical	Regional	Social	High Opposition	Medium
Congreso local	Estatad	Governmental	Low Support	Medium

4.1. Identificar el estado actual de posiciones de los actores involucrados

Para identificar las posiciones de los distintos actores involucrados es necesario que en el menú “2. Players”, se dé clic en “2B. Current Position Map”.

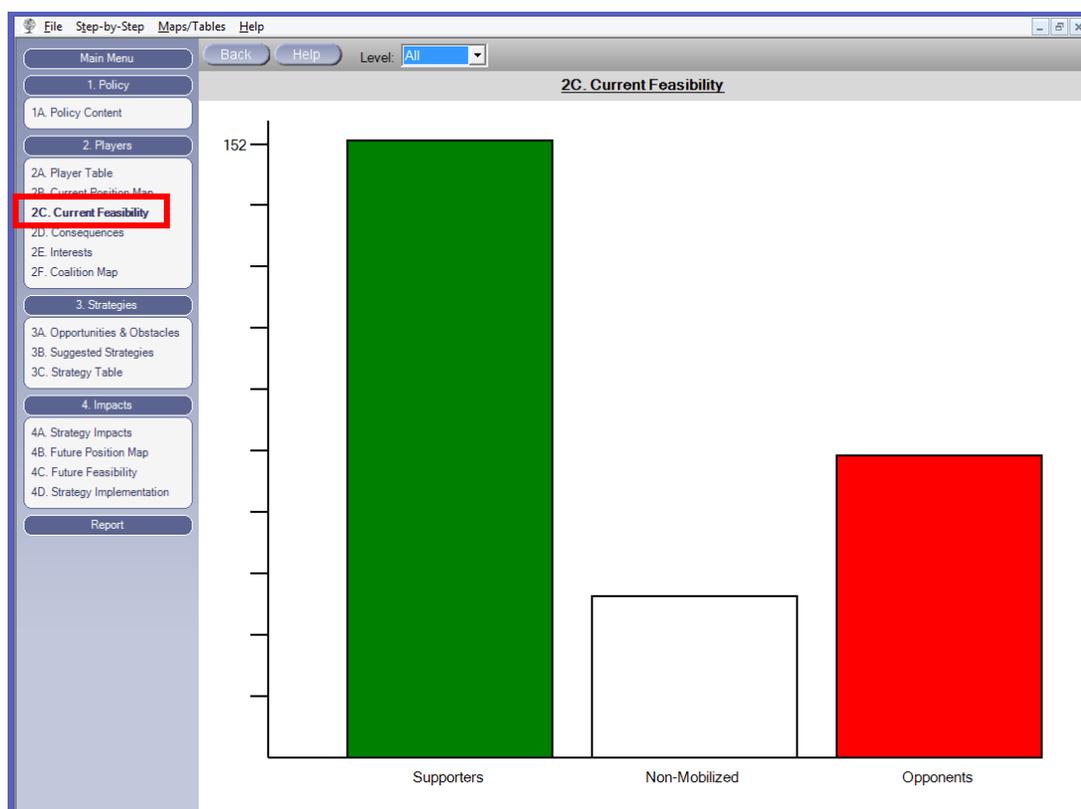
El PMaker ayuda a caracterizar el poder y posición de los actores involucrados en un *continuum* que incluye tres niveles: alto, medio y bajo. El *Software* genera una clasificación de éstos, la cual destaca tres grandes grupos: los que se oponen, los que apoyan y actores indiferentes al PROEME. El equipo estatal responsable del proyecto, decide quienes serán los actores clave, analizando el sector, nivel, posición y poder de cada uno.

En nuestro ejemplo, en este subpaso, el listado de los actores del PROEME “**Aplicación de ECEA educación básica con representatividad estatal**”, se observa de la siguiente manera:



4.2. Identificar el estado actual de la viabilidad del Proyecto

En el menú “2. Players”, dar clic en “2C. Current Feasibility”. A partir del listado de actores y su posición frente al PROEME, en el siguiente subpaso del *PMaker* se podrá observar la cantidad de apoyos favorables, no favorables o indiferentes frente al Proyecto. Ello es posible con base en las posiciones que cada actor involucrado haya tomado, agrupando aquel continuo de actores y posiciones en tres grandes categorías: i) los que apoyan; ii) los que no están movilizados frente al Proyecto, y iii) los que se oponen a éste. Siguiendo el ejemplo utilizado, esta categorización se aprecia en la siguiente imagen.

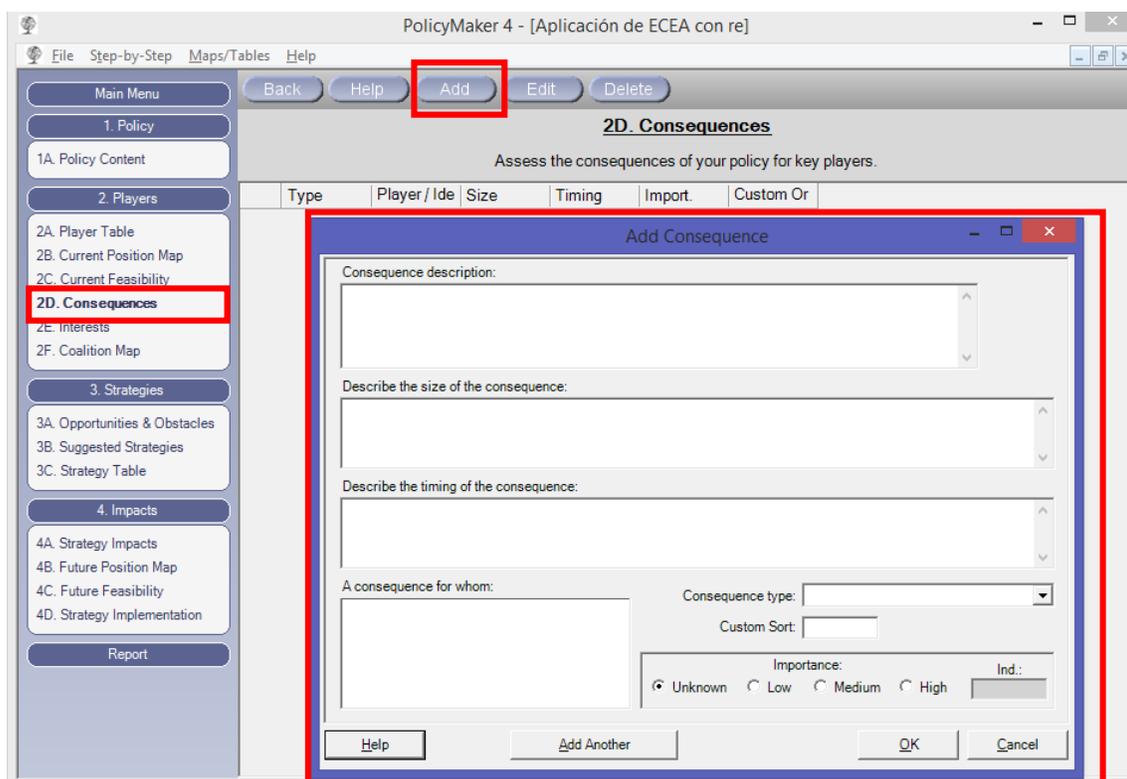


En el PROEME “**Aplicación de ECEA educación básica con representatividad estatal**” se puede observar que existen más actores que estarían a favor de que se lleve cabo (marcados en verde), en contraste con los actores involucrados que se opondrían (marcados en rojo).

4.3. Valorar las consecuencias para el Proyecto por cada actor involucrado

En esta sección se “evalúan” las posibles consecuencias para los actores clave de la implementación del proyecto analizado. Esto significa que se hace un examen acerca de: i) tipo, ii) tamaño, iii) momento e iv) importancia de la consecuencia que para cada actor clave implicará la puesta en marcha del PROEME.

1. En el menú “2. Players”, dar clic en “2D. Consequences”, luego dar clic en “Add”. Al realizar esto, aparecerá una ventana para agregar una consecuencia en relación con un actor involucrado, como se aprecia en la siguiente imagen:



Al agregar las consecuencias, se solicita una descripción de la consecuencia que se podría presentar de llevar a cabo el PROEME y que tendría un efecto sobre el actor clave analizado. Asimismo, se señala el tamaño de la consecuencia utilizando una escala de “alta” y “media”. Ello debido a que sólo consideraremos consecuencias de esta escala, pues no tiene mucho sentido agregar una consecuencia “baja” o “nula” para un actor.

Siguiendo el ejemplo, en cuanto al momento en que ocurre la consecuencia de la implementación del PROEME **“Aplicación de ECEA educación básica con representatividad estatal”**, se señala si es “durante” o “después” de la misma y se describe cómo sería ese momento de la consecuencia señalada.

2. Introducir, en la ventana que se abre, la información solicitada:

- | | |
|--|---|
| <p>a. Consequence description</p> | <p>Describir la consecuencia de la implementación del PROEME, relacionada con cada actor clave, por ejemplo manifestaciones, descontento, bloqueo a la toma de decisiones, entre otras.</p> |
| <p>b. Describe the size of the consequence</p> | <p>Indicar el tamaño de la consecuencia: grande, mediana o pequeña.</p> |
| <p>c. Describe the timing of the consequence</p> | <p>Indicar la evolución, el momento en que se presentará dicha consecuencia: antes, durante, después de la implementación del PROEME.</p> |
| <p>d. A consequence for whom</p> | <p>Indicar para qué actor involucrado es la consecuencia.</p> |

- | | |
|------------------------------|---|
| e. Consequence type | Indicar qué tipo de consecuencia es: financiera, administrativa, beneficiosa, perjudicial, indirecta, geográfica o simbólica. |
| f. Custom Sort ¹⁶ | Jerarquizar las consecuencias por orden de importancia. |
| g. Importance | Fijar el alcance de la consecuencia, desde desconocido, bajo, medio, alto. |
3. Dar clic en **“Ok”**.
 4. Si quiere agregar otra consecuencia, dar clic en **“Add Another”**.

La declaración de las consecuencias para cada actor clave arrojará un listado de consecuencias que, una vez terminado, deberá de ser ordenado de acuerdo con su importancia. Esta importancia será asignada por el equipo estatal, considerando que la consecuencia “1” es la más relevante y así hasta numerar todas las consecuencias, en la casilla **“Custom Sort”**.

Al finalizar podrá contar con un listado de consecuencias jerarquizado, como el que se aprecia enseguida:

¹⁶ La casilla “Custom Sort” se deberá llenar hasta haber redactado **todas** las consecuencias. Para ello, deberá regresar a cada consecuencia y en el menú de diálogo, e indicar el número de importancia que le asigna el equipo estatal, en la casilla mencionada.

2D. Consequences
 Assess the consequences of your policy for key players.

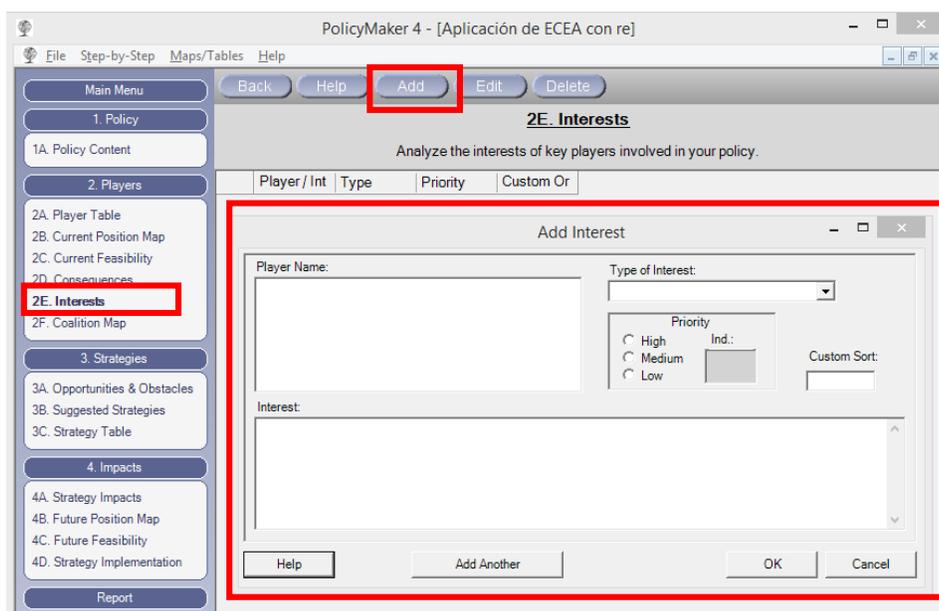
Type	Player / Identity	Size	Timing	Import.	Custom
Harmful	Coordinación Nacional del Servicio Profesional Doc. Los resultados de ECEA estatal no son utilizados en los trabajos del SATE para la mejora.	Alta - No se fortalece la evaluación interna en las escuelas	Después de la aplicación de ECEA	■ High	10
Beneficial	Docentes que apoyan. Disponer de información completa sobre las condiciones en las que se encuentra la escuela en la que desempeñan su función.	Alta - Se contará con la información de las condiciones para la enseñanza y al aprendizaje de la escuela donde laboran.	Después de la aplicación de ECEA	■ High	2
Beneficial	Alumnos. La gestión escolar que realizan docentes y directivos cuenta con más y mejor información y se brinda un servicio educativo de mejor calidad.	Alta - Se cuenta con información sobre algunos ámbitos de ECEA estatal (convivencia y organización escolar y materiales educativos) para la planeación educativa.	Después de la aplicación de ECEA estatal	■ High	1
Beneficial	Dirección escolar Apoya: Disponer de información completa para la planeación y gestión escolar.	Alta - Se cuenta con información útil para el desempeño de las funciones del colectivo docente, de dirección y supervisión.	Después de la aplicación de ECEA estatal.	■ High	3
Harmful	Dirección escolar Opuesta: Pérdida o disminución de autoridad frente a los docentes del centro escolar en el que laboran.	Alta - Se realiza la aplicación de ECEA en la	Durante la aplicación de ECEA	■ High	7
Beneficial	Supervisión escolar Apoya: Se dispone de información para una mejor gestión escolar.	Alta - Zonas escolares que utilizan los resultados de ECEA estatal para la planeación educativa	Después de la aplicación de ECEA	■ High	4
Harmful	Disidencia Sindical: Pérdida de representatividad y disminución de autoridad frente al grupo de docentes que representan.	Alto - La aplicación de ECEA estatal se realiza a pesar de su oposición.	Durante y después de la aplicación de ECEA estatal	■ High	11
Indirect	Supervisión escolar Opuesta: Contar con información útil para la planeación y gestión educativa.	Alto - Se contará con la información completa que permita la representatividad estatal.	Después de la aplicación de ECEA estatal	■ High	8
Indirect	Padres de familia: Sus hijos reciben un servicio educativo de mayor calidad a partir de una gestión escolar mejor planeada.	Media - la consecuencia tiene mayor impacto en sus hijos	Después de la aplicación de ECEA estatal	■ Medium	5
Harmful	Docentes que se oponen: Percepción negativa de su imagen como docentes frente al colectivo escolar.	Media - Se podría excluir a los docentes que se oponen en algunos procesos de toma de decisiones.	Durante y Después de la aplicación de ECEA estatal.	■ Medium	6
Harmful	Supervisión escolar Opuesta: Pérdida de autoridad frente al personal directivo y docente que pertenecen a su zona de supervisión escolar.	Media - Se aplica ECEA a pesar de la oposición que estos supervisores pueden manifestar.	Durante la aplicación de ECEA.	■ Medium	9

4.4. Analizar los intereses de los actores clave en el Proyecto

En esta sección se analizará el interés de los actores clave que están involucrados en el ejemplo PROEME **“Aplicación de ECEA educación básica con representatividad estatal”**. En este Proyecto, por cada actor clave se redactará su interés, buscando realizar la mejor redacción posible que dé cuenta del interés que el actor enarbola.

La importancia de identificar los intereses de cada actor estriba en que al conocerlos, estaremos en una mejor posición para movilizar dichos intereses a favor del PROEME.

1. En el menú **“2. Players”**, dar clic en **“2E. Interests”**. Luego dar clic en **“Add”**, donde aparecerá una ventana en la cual se redactará el interés de los actores clave, como se aprecia enseguida.



2. Introducir, en la ventana que se abre, la información solicitada:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> a. Player Name b. Type of Interest c. Priority d. Custom Sort¹⁷ e. Interest | <p>Actor involucrado del cual se aborda el interés.</p> <p>Elegir qué tipo de interés tiene ese actor involucrado: financiero, ideológico, organizacional, humanitario, personal, político, religioso, otro.</p> <p>Fijar la prioridad de cada interés: alta, media o baja.</p> <p>Jerarquizar los intereses por orden de importancia.</p> <p>Describir el tipo de interés del que se trata.</p> |
|--|--|

3. Dar clic en **“Ok”**.

4. Si se quiere agregar otro interés, dar clic en **“Add Another”**.

Al integrar todos los intereses, tendrá una lista como la que se muestra en la siguiente imagen.

¹⁷ La casilla “Custom Sort” se deberá llenar hasta haber redactado **todos** los intereses. Para ello, deberá regresar a cada interés y en el menú de diálogo, e indicar el número de importancia que le asigna el equipo estatal, en la casilla mencionada.

Player / Interest	Type	Priority	Custom Order
Disidencia Sindical: Defensa de su posición y poder en la toma de decisiones frente a otros actores.	Political	High	9
Supervisión escolar Apoya: Contar con información que les permita mejorar la gestión escolar en su zona	Organizational	High	1
Dirección escolar Apoya: Disponer de información sobre las condiciones de funcionamiento y operación de sus planteles	Organizational	High	3
Padres de familia: Sus hijos tendrán condiciones óptimas para la enseñanza-aprendizaje	Self-Interest	Medium	5
Alumnos: Que su opinión se tome en cuenta para mejorar su escuela y la convivencia con sus compañeros y profesores.	Self-Interest	High	1
Supervisión escolar Apoya: Contar con información que les permita mejorar la gestión escolar en su zona	Organizational	High	4
Coordinación Nacional del Servicio Profesional Doc: Avanzar en la implementación de la Reforma Educativa mediante el fortalecimiento y funcionamiento del SATE.	Political	Medium	8
Docentes que apoyan: Disponer de información sobre las condiciones de funcionamiento y operación de sus planteles para mejorar su planeación docente.	Organizational	High	2
Dirección escolar Opuesta: Evitar adquirir mayor carga de trabajo de carácter administrativo	Organizational	Medium	6
Supervisión escolar Opuesta: Evitar adquirir mayor carga de trabajo de carácter administrativo.	Organizational	Medium	7

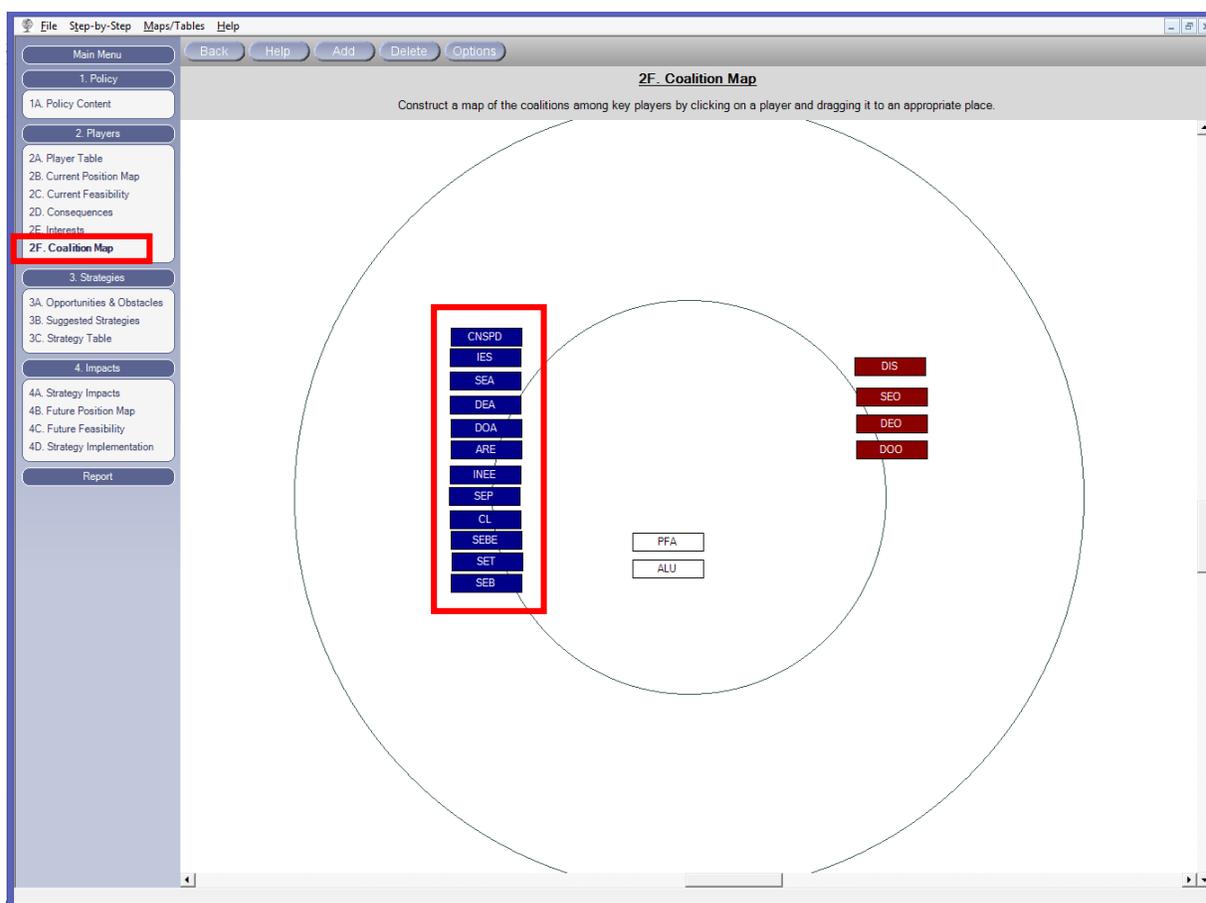
4.5. Construir un mapa de coaliciones de los actores involucrados

Pensar en la formación o construcción de coaliciones de los actores involucrados ayuda a determinar los posibles puntos de coincidencia entre ellos y así establecer alianzas o acuerdos basados en objetivos, intereses o valores comunes y, por otro lado, advertir desacuerdos tempranos así como puntos de negociación para alcanzar determinados fines.

Los actores involucrados podrían tener la misma posición ante el PROEME, pero no pertenecer necesariamente a una coalición, y por ende no trabajar de manera colaborativa. El mapa de coaliciones del *PMaker*, luego de manipularlo, representará gráficamente las coaliciones actuales o potenciales entre los actores clave.

Es importante advertir que el mapa de coaliciones que genera el *PMaker* es genérico y es a partir del conocimiento de la realidad, por parte del equipo estatal, que se estará en condición de formar coaliciones “ideales” o “realistas” entre los actores clave desde lo que se vive en cada entidad federativa. En este sentido, el *PMaker* le ofrece al equipo estatal una oportunidad para pensar y repensar los posibles escenarios que se derivarán de las coaliciones y que tendrán consecuencias para el desarrollo del PROEME, sean positivas o negativas.

1. En el menú “2. Players”, dar clic en “2F. Coalition Map”. Cuando abre por primera vez el mapa de coaliciones, todos los actores involucrados aparecerán en la pantalla. A la izquierda y en color azul los actores que apoyarán al PROEME “**Aplicación de ECEA educación básica con representatividad estatal**”; a la derecha y en color rojo los actores que se opondrán el Proyecto; y en centro y en color blanco, los actores involucrados indiferentes al Proyecto.

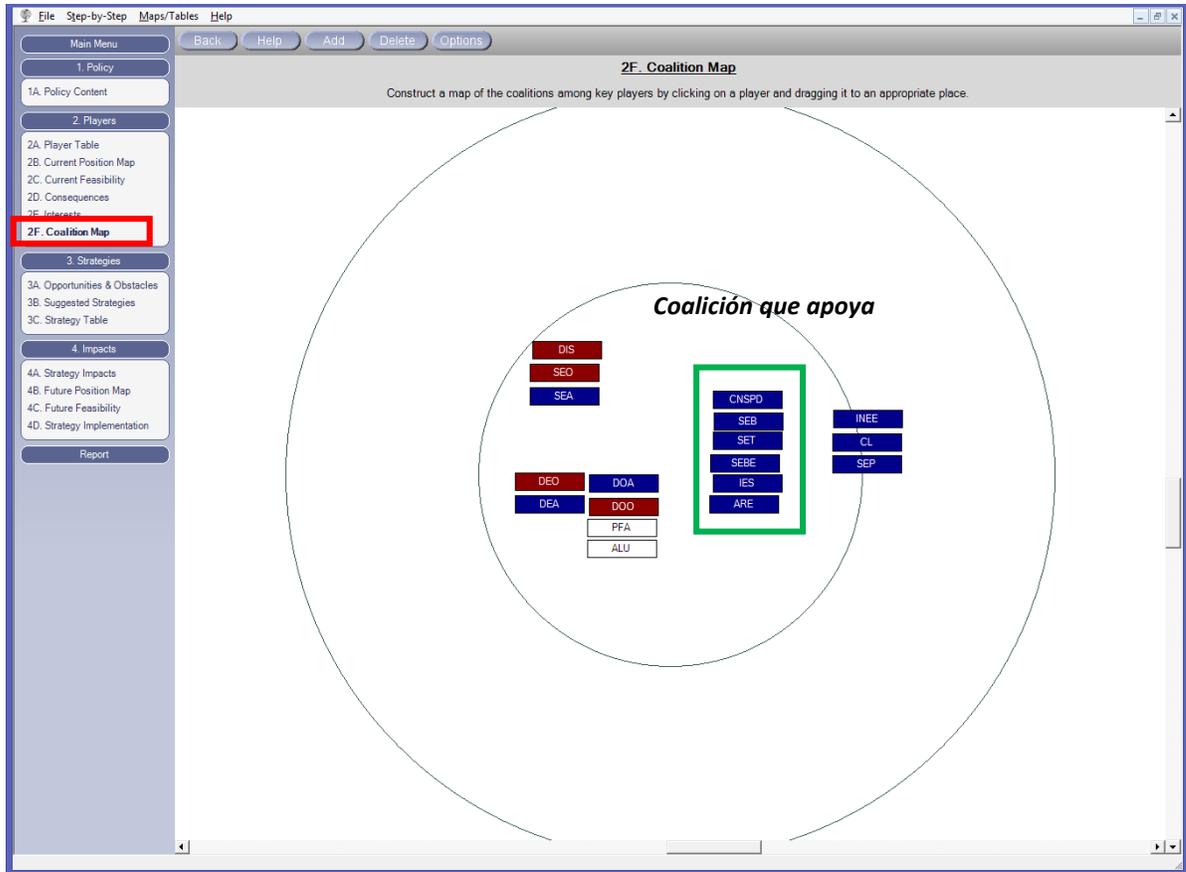


Derivado de la integración de todos los actores involucrados en los subpasos anteriores del *PMaker*, el equipo estatal podrá observar que éstos están distribuidos en los círculos concéntricos del mapa de coaliciones y es preciso “jugar” con sus posiciones.

Es decir, que a partir del análisis acerca de cuáles actores involucrados podrían formar coaliciones de manera natural o política, es factible acercarlos o unir en grupos más específicos que proyecten dichas alianzas. Se pueden utilizar los tres círculos para representar niveles de poder o proximidad en la toma de decisiones en relación con el PROEME.

Como sugerencia para definir distintos tipos coaliciones de actores involucrados se puede recurrir a algunas de sus características previamente reconocidas. Es decir, las coaliciones se pueden definir agrupando a los actores que comparten el mismo **nivel territorial**. Otra opción sería utilizar el **sector** al que pertenecen y formar una coalición entre actores de un mismo sector. Del mismo modo, se podría pensar en coaliciones entre actores que ostentan el mismo **poder** o una **posición** similar frente el PROEME.

Para organizar coaliciones, haga clic sobre cada actor involucrado y arrástrelo a donde desee¹⁸, siempre colocando juntos a los actores que se considera pueden conformar una coalición, como se representa en la siguiente imagen.



2. Para agregar una línea divisoria entre coaliciones, dar clic **“Add”** y luego **“Create a Coalition Divider at Angle”**. De acuerdo con el valor del ángulo, la línea variará su inclinación, por ejemplo, una línea de 45°.

¹⁸ Puede, por ejemplo, colocar a los jugadores involucrados con alta influencia o importante acceso a la toma de decisiones, en el centro del mapa; o puede utilizar los tres círculos concéntricos para representar otros valores.

V. PASO 3. Seleccionar estrategias sugeridas

En este paso se establecerán las estrategias, así como las oportunidades y los obstáculos que se identifiquen para cada actor involucrado. Cabe destacar que, como su nombre lo indica, se trata de sugerencias de estrategias que cada equipo estatal puede adoptar, si es que éstas son cercanas a lo que la realidad impone. Además, que pese a la adaptación al español y al lenguaje del PROEME, estas estrategias se establecieron en otra realidad y por tanto pudieran reflejar un alto nivel de competencias para lograr aplicarlas o perder cierto sentido y fuerza, a la luz del contexto de cada entidad y la concurrencia de los actores involucrados en cada PROEME. Por ello, el equipo estatal habrá de revisarlas con cautela, tomando en cuenta estas advertencias.

La información que se proporcione será útil para el siguiente paso, referente a las estrategias para mejorar la viabilidad del PROEME. Para ello, la atención se deberá centrar en los actores para los que se trabajaron *consecuencias* e *intereses*. Asimismo, es fundamental que a partir de esta sección el ejercicio se trabaje identificando con claridad los 3 tipos de actores clave: i) los que se oponen, ii) los que no se movilizan, y iii) los que apoyan poco.

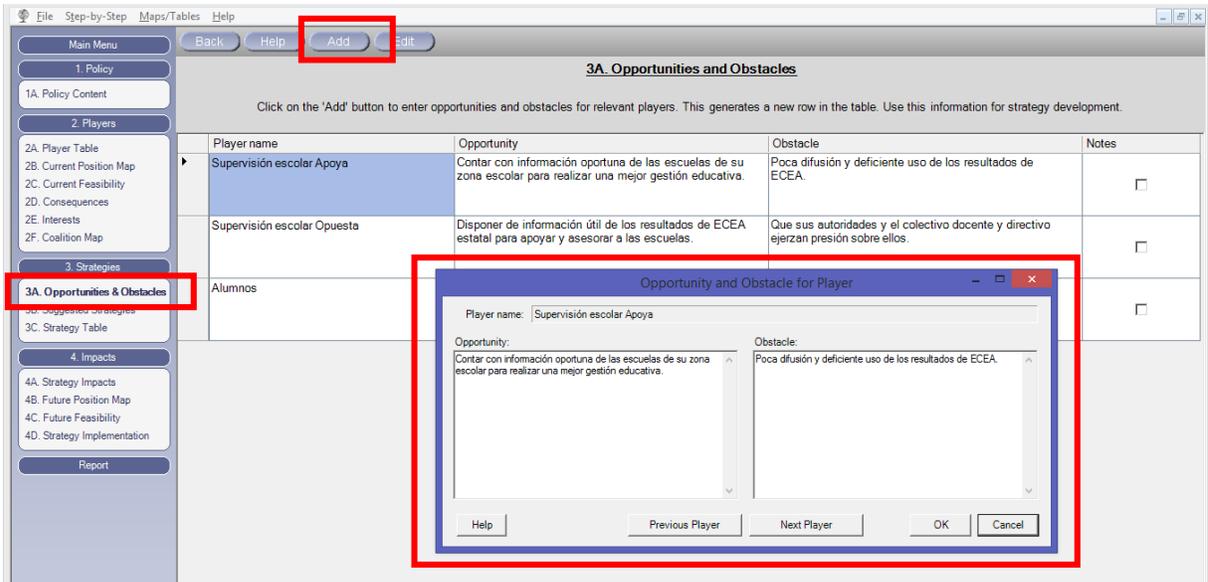
Cuando se redacten las oportunidades, se sugiere pensar en cómo a través del PROEME se puede atender el interés del actor involucrado que se está analizando, visualizando en este Proyecto una área de oportunidad para dicho actor y su interés.

1. Dar clic en **“3. Strategies”**. Luego dar clic sobre **“3A. Opportunities and Obstacles”** y enseguida en **“Add”**. Aparecerá una ventana para seleccionar el actor involucrado (de los que ya se integraron en el PROEME **“Aplicación de ECEA educación básica con representatividad estatal”**), como se aprecia en la siguiente imagen.

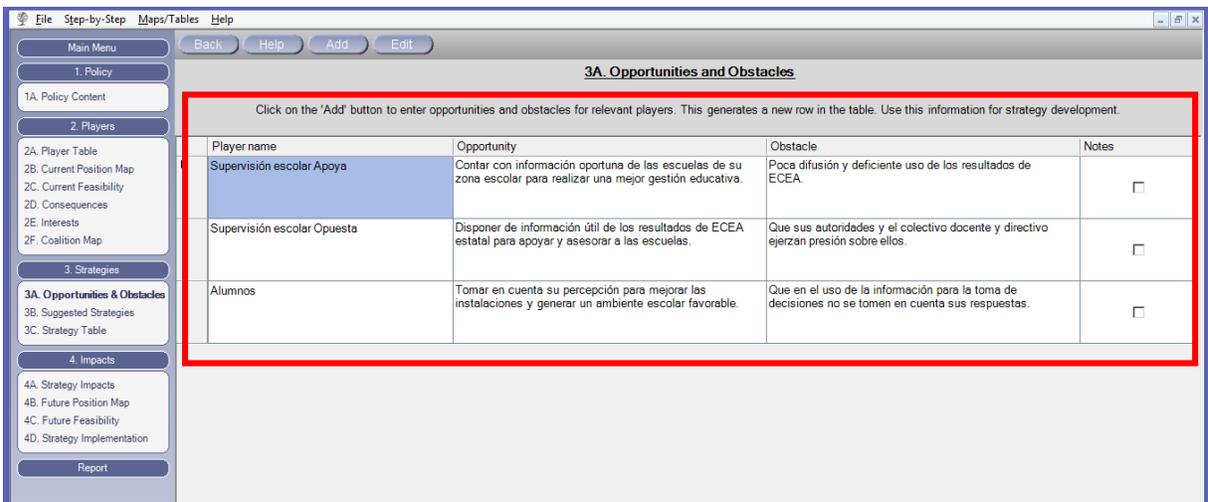
The screenshot shows the PROEME software interface. The main window is titled "3A. Opportunities and Obstacles". In the top navigation bar, the "Add" button is highlighted with a red box. Below the navigation bar, there is a table with columns: "Player name", "Opportunity", "Obstacle", and "Notes". The table contains three rows of data. A "Select Player" dialog box is open in the foreground, with a red border. The dialog box has a title bar "Select Player" and a list of players. The first player, "Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación", is selected and highlighted with a green box. Other players in the list include "Subsecretaría de Educación Básica", "Coordinación Nacional del Servicio Profesional Doc", "Instituciones de Educación Superior", "Secretaría de Educación u homologa en el estado", "Subsecretaría de educación básica u homologa", "Área responsable de evaluación u homologa", "Dirección escolar Apoya", "Dirección escolar Opuesta", and "Docentes que apoyan". The dialog box has "OK" and "Cancel" buttons at the bottom.

Player name	Opportunity	Obstacle	Notes
Supervisión escolar Apoya	Contar con información oportuna de las escuelas de su zona escolar para realizar una mejor gestión educativa.	Poca difusión y deficiente uso de los resultados de ECEA.	<input type="checkbox"/>
Supervisión escolar Opuesta	Disponer de información útil de los resultados de ECEA estatal para apoyar y asesorar a las escuelas.	Que sus autoridades y el colectivo docente y directivo ejerzan presión sobre ellos.	<input type="checkbox"/>
Alumnos	Tomar en cuenta su percepción para las instalaciones y generar un ambiente		<input type="checkbox"/>

- Después de seleccionar el actor involucrado sobre el cual se van a fijar las oportunidades (“Opportunity”) y los obstáculos (“Obstacle”), aparece una ventana en donde integrar la información, como se muestra enseguida.

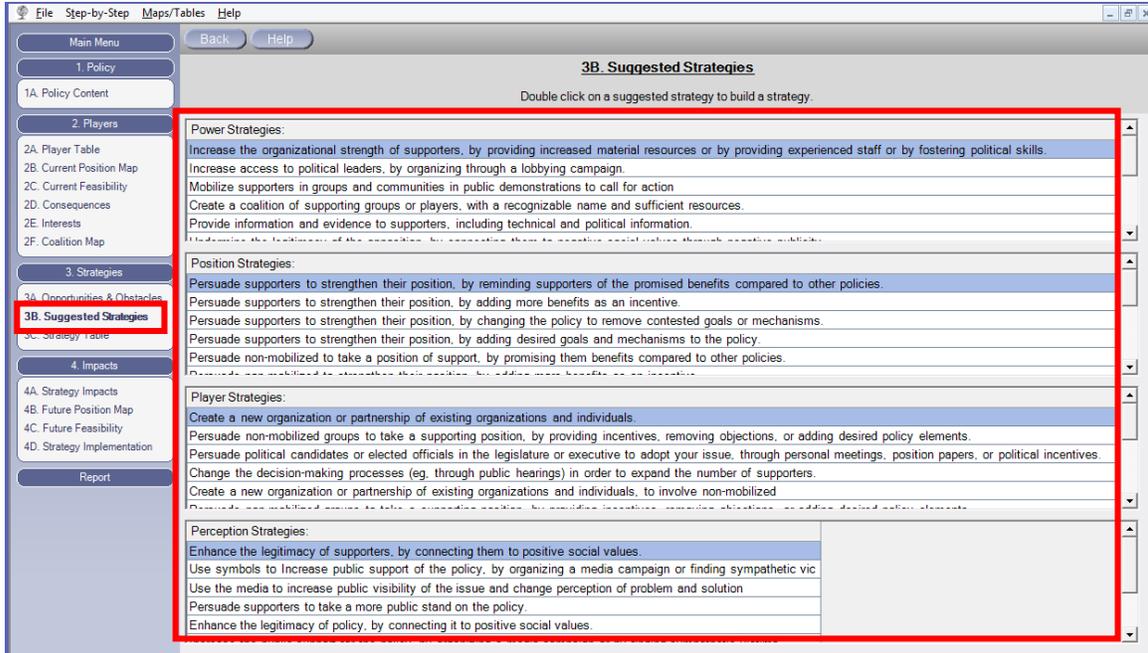


Al finalizar la integración de oportunidades y los obstáculos, tendrá una lista de acuerdo con el actor involucrado para el cuál se establecieron estos elementos, como se aprecia en la siguiente imagen.

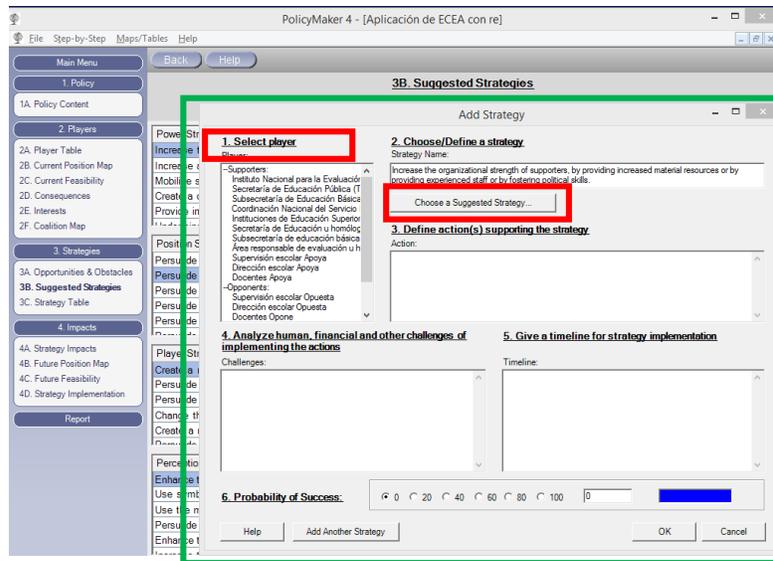


Después del análisis de oportunidades y obstáculos, el equipo estatal está en condiciones de pensar en algunas estrategias que le permitan actuar para activar los apoyos a favor del PROEME, así como establecer algunas otras estrategias para neutralizar o eliminar las resistencias.

3. Dar clic en **“3B. Suggested Strategies”** (estrategias sugeridas), para proceder a elegir una estrategia o en su caso, integrar una estrategia nueva que el equipo estatal diseñe¹⁹. En primer lugar encontrará un listado de cuatro conjuntos de estrategias como el siguiente:



4. Al dar *doble clic* en alguna de las estrategias sugeridas, se abrirá un menú en el cual podrá seleccionar un actor involucrado para el cual se establecerá una estrategia. Cabe mencionar que en este espacio, el equipo estatal también puede cambiar de estrategia sugerida, si es que requiere modificar su anterior selección.



¹⁹ El conjunto de estrategias traducidas y adaptadas a los términos del PROEME se ubican en el Anexo IV.

5. Enseguida podrá introducir, en la ventana, la información solicitada:

- | | |
|--|--|
| a. Define action (s) supporting the strategy | Definir acciones que apoyen esta estrategia. |
| b. Analyze human, financial and other challenges of implementing the actions | Analizar los retos humanos, financieros o de otro tipo que deriven de la implementación de dichas estrategias. |
| c. Give a timeline for strategy implementation | Proponer un calendario para implementar esta estrategia. |
| d. Probability of Success | Fijar un porcentaje de éxito potencial. |

6. Dar clic en **“Ok”**. Si desea agregar otra estrategia, dar clic en **“Add Another Strategy”**.

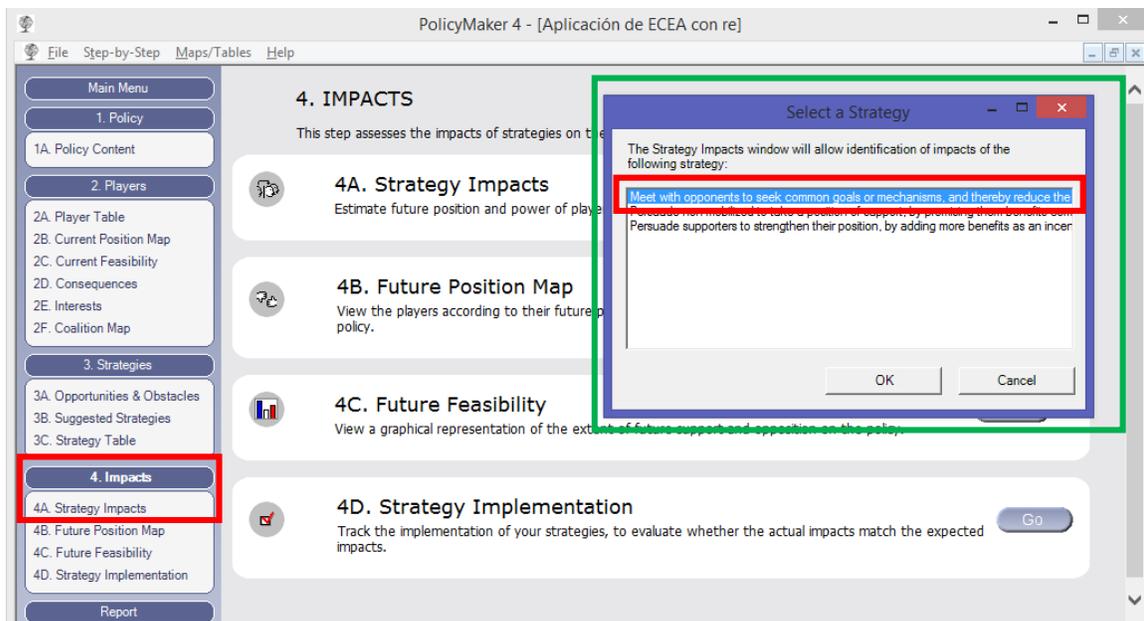
Al finalizar la selección de estrategias sugeridas para cada actor involucrado, o en su caso el diseño de alguna nueva estrategia que no se ubique en el conjunto propuesto, se generará un listado de estrategias en el cual uno de los aspectos destacados es la probabilidad de éxito de cada estrategia, así como el tipo de retos a los cuales deberá enfrentarse y el momento en el cual se apreciaría su ejecución. La siguiente imagen muestra un ejemplo del Tablero de Estrategias (*Strategy Table*).

Player	Strategy and Actions	Challenges	Timeline	Probability	Notes
Supervisión escolar Opuesta	Meet with opponents to seek common goals or mechanisms, and thereby reduce the intensity of their opposition.: Reuniones a nivel región	Económicos, de logística, de convocatoria	Antes de la aplicación	80	<input type="checkbox"/>
Padres de familia, Alumnos	Persuade non-mobilized to take a position of support, by promising them benefits compared to other policies.: Campañas informativas (sensibilización)	Logísticos, económicos, de convocatoria	Antes de la aplicación	80	<input type="checkbox"/>
Supervisión escolar Apoya	Persuade supporters to strengthen their position, by adding more benefits as an incentive.: Reuniones regionales	Recursos económicos, convocatoria, logística	Después de la aplicación	80	<input type="checkbox"/>

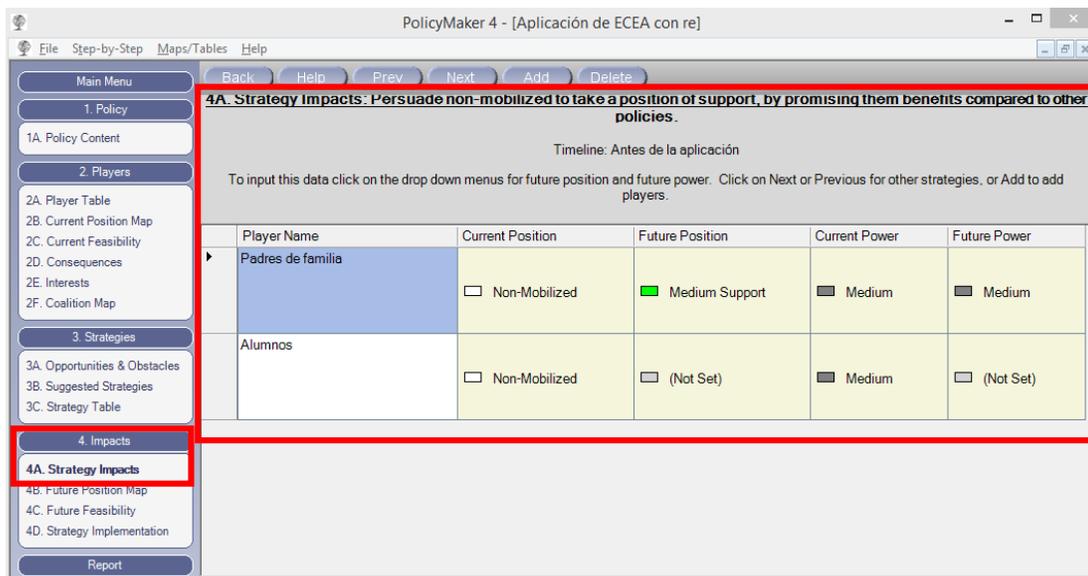
VI. PASO 4. Prever los impactos de las estrategias

En este paso del *PMaker* se podrán reconocer los posibles cambios que las estrategias seleccionadas ocasionan al propósito del Proyecto, en relación con el poder y posición de los actores involucrados. Como puede observarse en el ejemplo PROEME ***“Aplicación de ECEA educación básica con representatividad estatal”***, los impactos de las estrategias permiten comparar la viabilidad actual y futura.

1. Dar clic en ***“4. Impacts”*** (Impactos). Enseguida, dar clic en ***“4.A. Strategy Impacts”*** (impactos derivados de la estrategia elegida). Lo que aparece es el listado de estrategias hasta ahora definidas, con la finalidad de seleccionar alguna y trabajar sus impactos, como se aprecia en la siguiente imagen.



Al seleccionar una de las estrategias ya establecidas y dar clic en ***“Ok”***, se despliega un listado de los actores que están relacionados con dicha estrategia, mostrando su posición actual frente al PROEME, así como la posición futura que se espera lograr a partir de la estrategia, además de demostrar el poder de los actores en la actualidad, así como en el futuro. La siguiente imagen muestra las posiciones de algunos actores del PROEME ***“Aplicación de ECEA educación básica con representatividad estatal”***.

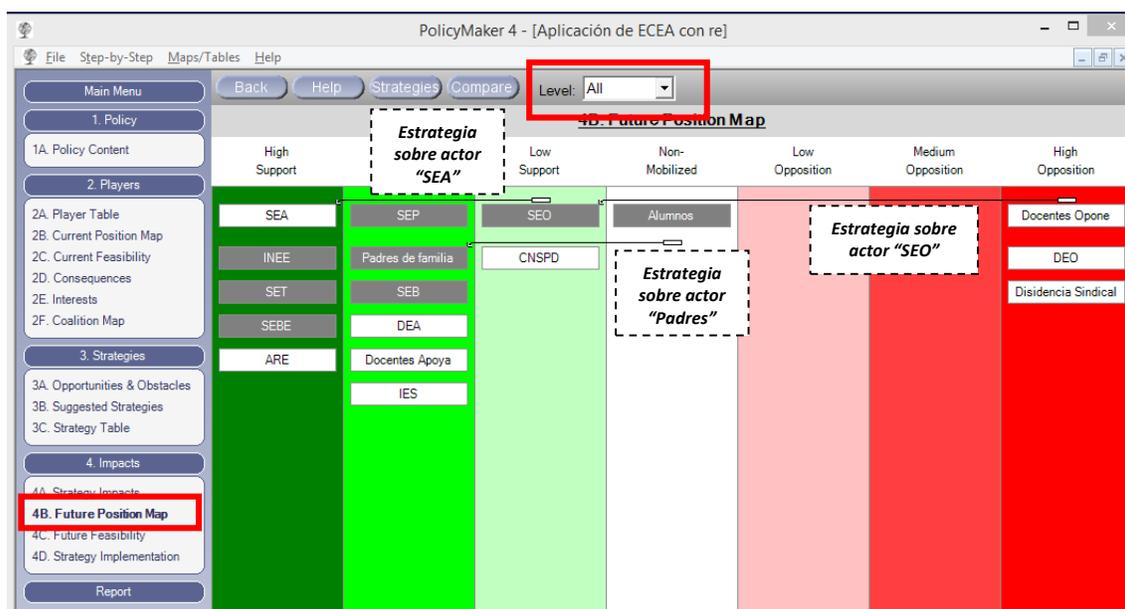


Para continuar con el análisis de los impactos de las estrategias, es decir, los cambios que se espera generar en la posición y en el poder de los actores involucrados, es preciso conocer el mapa de la posición futura de éstos.

2. Dar clic en **“4.B. Future Position Map”** (mapa de la posición futura), con el cual es posible darse una idea de los apoyos y obstáculos futuros que representarán los actores involucrados, derivado de cada una de las estrategias que se seleccionaron y se decidan implementar.

Es importante advertir que por cada estrategia seleccionada, el mapa de la posición futura es único y muestra a aquellos actores involucrados que están relacionados con dicha estrategia y cómo es que sería su cambio de posición futura, señalado a partir de flechas de flujo para demostrar su posición actual y su posición futura.

Para ver todos los mapas de posición futura de manera simultánea, es indispensable hacer clic en **todas las estrategias para seleccionarlas** y poder visualizar en un mapa general las posiciones futuras (flechas de flujo por actor para el cual existen estrategias). Siguiendo el ejemplo del PROEME **“Aplicación de ECEA educación básica con representatividad estatal”**, a continuación se observa el mapa del movimiento de la posición actual a las posiciones futuras.

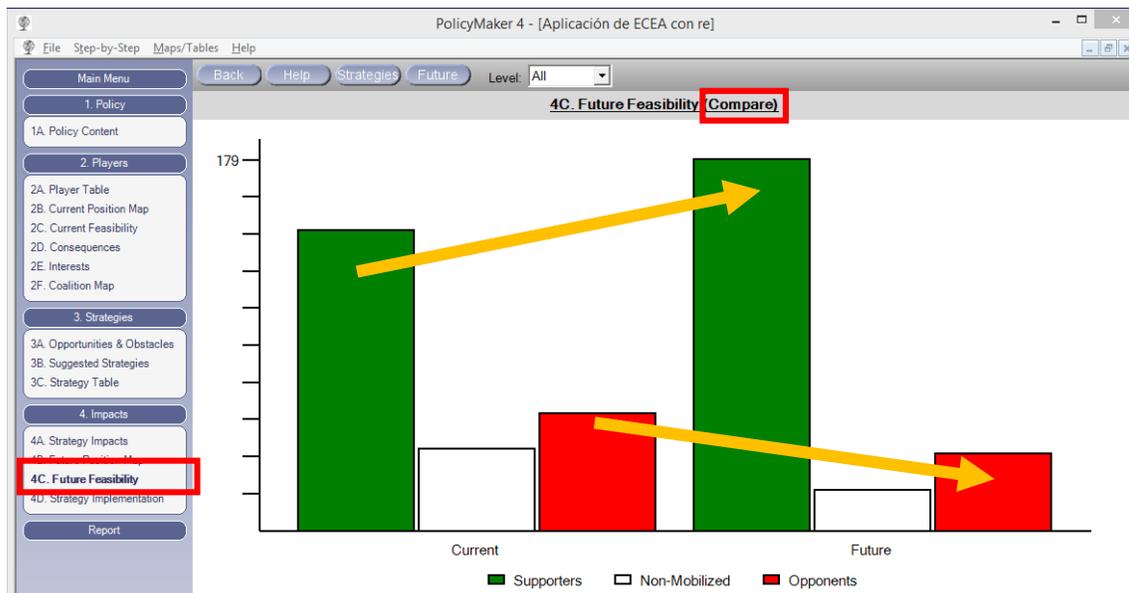


Como puede observarse, las fechas de flujo señalan la posición actual de un actor involucrado y a dónde queremos llevar esta posición (en el futuro), por medio de la aplicación de estrategias que los movilicen. Por ejemplo, la estrategia que moviliza a la Supervisión Escolar que se opone (SEO), hacia una posición en la cual no sólo ya no se opondría, sino que al menos apoyaría lo suficiente al PROEME ***“Aplicación de ECEA educación básica con representatividad estatal”***.

En la imagen anterior se denotaron las estrategias para tres actores clave, además de la expuesta, se ubican la estrategia sobre la Supervisión Escolar que apoya (SEA) poco, para que apoye decididamente, así como la estrategia de los Padres de familia que no estaban movilizados, para que en el futuro apoyen lo necesario al PROEME.

Para tener un panorama de cómo será la viabilidad en el futuro, es posible ver el resultado de la aplicación de las estrategias en un gráfico que reporte el cambio en las posturas de los actores involucrados que apoyan, los que no están movilizados y los que se opondrían (incluso con la aplicación de estrategias).

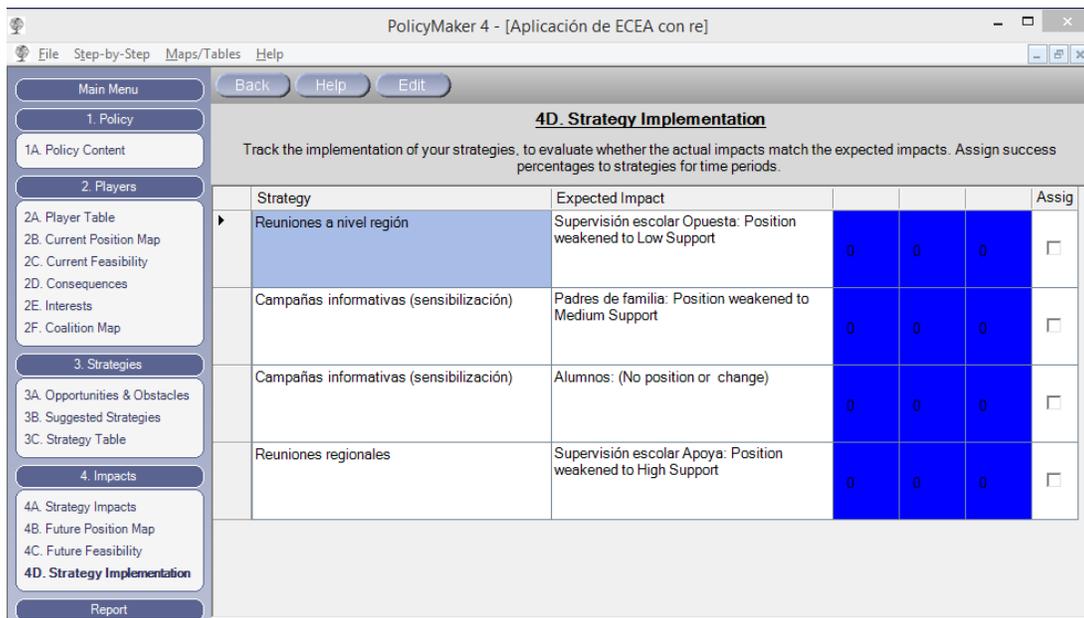
3. Dar clic en ***“4.C. Future Feasibility”*** (viabilidad en el futuro), para conocer las futuras posturas. En la ventana que aparece se puede seleccionar la opción ***“Compare”*** para que el gráfico muestre el ***“antes”*** y el ***“después”*** de la aplicación de estrategias, como se muestra en la siguiente imagen.



Con este subpaso del *PMaker* el equipo estatal tendrá un análisis más objetivo de la importancia de aplicar el mayor número de estrategias posibles, seleccionando las mejores, frente a la posición de los actores involucrados y ver gráficamente la “ganancia” de actores que apoyarán el PROEME ***“Aplicación de ECEA educación básica con representatividad estatal”***, así como la reducción de las posturas que se oponen.

4. Dar clic en ***“4.D. Strategy Implementation”*** (puesta en marcha de la estrategia): indicar los impactos esperados de la estrategia elegida. Así el equipo estatal podrá realizar un análisis prospectivo con respecto al cambio específico que espera lograr para mejorar la viabilidad del Proyecto, en función de la estrategia seleccionada.

En este paso, el equipo estatal asignará responsables de la implementación de las estrategias seleccionadas, así como la probabilidad de éxito por periodos de tiempo (hasta tres periodos) que se definan para cada una de éstas.

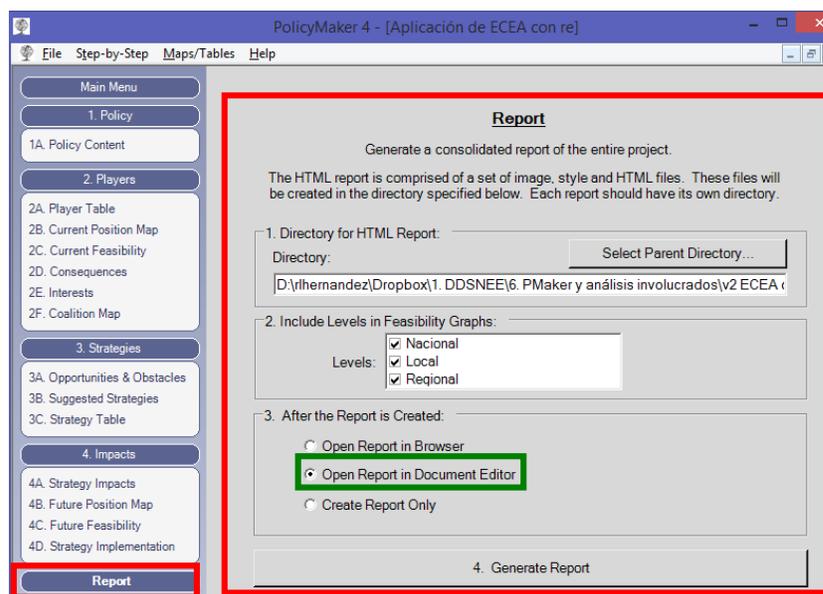


VII. Generar el informe del Proyecto

Como se mencionó al inicio, el *PMaker* es una herramienta que organiza y sistematiza la información de un Proyecto y demuestra de diversas maneras gráficas, la importancia de realizar el análisis de los involucrados de un PROEME, siempre que éstos sean reconocidos en su totalidad, identificando sus posiciones y poder, sus intereses y las estrategias mediante las cuales se puede ganar su apoyo, minimizar su resistencia, o cambiar su indiferencia ante el Proyecto.

La síntesis de todo el análisis se concreta en el Informe generado del *PMaker*.

1. Para finalizar el ejercicio, dar clic en **“Report”** (informe).



2. Se recomienda solicitar que el Informe sea generado en la opción **“Open Report in Document Editor”**, con la finalidad de poder contar con un documento de Word que pueda ser manejable.
3. Abrir el informe y guardarlo en su computadora, en el espacio o carpeta de su elección.
4. Es importante que al guardarlo se seleccione la configuración de la hoja en horizontal, para que se visualice toda la información de las tablas que se generan.
5. Asimismo, para poder visualizar las imágenes y gráficos debe guardar una copia del informe en formato pdf.

El Informe del *PMaker* es una manera de ordenar la información que todo proyecto debe considerar y es una apuesta gráfica y sistemática de planeación para dar más claridad al escenario en el cual un PROEME podrá ser desarrollado.

Con el Informe, el equipo estatal tendrá de forma sistematizada y descriptiva la definición del proyecto con su propósito, acciones, metas, indicadores, así como la posición y poder de los actores involucrados considerados clave, con sus intereses y las consecuencias de su oposición o apoyo. Asimismo, lograrán esclarecer las posibles coaliciones que se pueden formar entre los actores involucrados, e identificarán de manera sistematizada las oportunidades y obstáculos que permitirán al equipo estatal analizar y cambiar los factores que podrían afectar el desarrollo del PROEME. Con todo lo anterior, se podrán modelar las estrategias y su impacto para fortalecer la viabilidad del proyecto.

Anexos

Anexo I. Glosario

Agenda de gobierno	Conjunto de problemas, demandas y asuntos que los gobernantes han seleccionado y ordenado como objetos de su acción, o como objetos sobre los cuales han decidido que deben actuar. La agenda de gobierno incluye aquellas cuestiones, conflictos o necesidades que conciernen y preocupan a los ciudadanos y que ellos con independencia del gobierno o en comunicación con él, consideran asuntos generales de estado y, en consecuencia, asuntos de gobierno (Aguilar, 2003; Zapata, 2009).
Agenda de los medios (o mediática)	Conjunto de temas que los medios de comunicación transmiten a los espectadores, donde sólo se selecciona la publicidad y visibilidad de ciertos temas que se imponen frente a otros y en este sentido, éstos compiten por estar presentes en la agenda de medios. Los medios de comunicación tienen una gran influencia sobre el público al determinar qué historias poseen interés informativo y cuánto espacio e importancia se les da. La agenda de los medios se mide con el auxilio del análisis del contenido de las noticias publicadas para poder determinar el número de menciones acerca de un tema o de los temas de estudio. Ese número de historias mide la relevancia relativa de un tema en la agenda mediática (Dorantes, 2008; Rjtassi; 2016). Es medida considerando la frecuencia y prominencia en la cobertura mediática de un tema, teniendo factores como el ancho de la columna “n”, el número de las notas de los diarios, o la cantidad de tiempo de aire en la televisión, o por la posición del tema en un diario o programa (Zhu y Blood, 1996).
Agenda política	Conjunto de cuestiones, temas y políticas establecidas por los políticos y/o grupos ideológicos, que se insertan en las arenas de discusión para tratar de influir en las noticias y en el debate político actual y/o futuro. La agenda política es la lista de temas que constituyen el foco de atención, tanto del gobierno como de quienes, estando fuera del gobierno intervienen en la formulación de las políticas. Constituye la primera etapa del proceso de hechura de las políticas públicas. Su naturaleza y resultados están determinados por los asuntos en disputa y sus definiciones y redefiniciones consecuentes, así como por el grado de influencia de los participantes en el proceso. La agenda política permite conocer la manera en que diversos funcionarios conocen y definen los problemas, deciden a cuáles prestan seria atención y mueven sus recursos e instituciones para resolverlos (Cheung, 2005; Dorantes; 2009; Muller, 1998).
Agenda pública	Conjunto de problemas de carácter público que pueden llamar la atención seria y activa del gobierno, como posibles asuntos de política pública (Casar y Maldonado, 2008). Está integrada por todos aquellos temas que son objeto de una amplia atención de las autoridades públicas por ser parte de las demandas de los diferentes grupos de la población, por lo que, reúne los temas que han alcanzado un alto nivel de visibilidad e interés público y requieren de acción desde el punto de vista de una considerable proporción del público; y son percibidos por los miembros de la comunidad como cuestiones que entran dentro de las competencias de alguna unidad gubernamental (Cobb, et al., 1976; Duderstadt, 2009; Levine, et al., 1990).
Factibilidad	Situación que permite que algo pueda realizarse de acuerdo con las condiciones, atribuciones legales y recursos administrativos, políticos o financieros (INEE, 2016).

Policy / Políticas	Los términos policy (singular) y policies (plural) son utilizados para referirse a las acciones, decisiones u omisiones que desarrollan los diversos actores de un gobierno que están involucrados en la toma de decisiones sobre los asuntos públicos. <i>Recuérdese que al trabajar en el PMaker, al leer Policy se entenderá que nos referimos al PROEME del cual se realiza el ejercicio.</i>
Pertinencia	Cualidad que refleja la perspectiva y orientación de las políticas en el ámbito federal o local en el sentido de ser adecuadas u oportunas en un momento u ocasión determinadas (INEE, 2016).
Politic	Se emplea para referirse a aquellas relaciones de poder, enfrentamientos entre organizaciones sociales y políticas, así como a los procesos electorales que tienen cabida en determinado espacio y/o ámbito.
PROEME	Propuesta de cambio o transformación sobre una realidad o algún ámbito de la realidad, en nuestro caso relacionada con las necesidades educativas en la entidad federativa que corresponda (INEE, 2016).
Relevancia	Cualidad que refleja una demanda social importante o urgente, ya sea por el grado de exclusión, marginación, vulnerabilidad o riesgo que esté generando en determinados grupos de población (INEE, 2016).

Términos utilizados en cada uno de los pasos del PMaker

Paso 1. Policy - Proyecto

Policy	PROEME	Refiere, en nuestro caso, al Proyecto de Evaluación y Mejora Educativa (PROEME).
Define Goal	Propósito del PROEME	Describe el efecto directo que se pretende alcanzar (cambios de comportamiento de, en, algo o alguien). Es decir, el resultado esperado al final del periodo de ejecución de un proyecto.
Mechanism	Acciones	Son intervenciones directas, por medio de las cuales se ejecutan los proyectos de la administración pública. Indican el <i>cómo</i> lograr el propósito de un proyecto, la forma de ejecutarlo.
Indicator	Meta	Objetivo cuali-cuantitativo que se compromete alcanzar en un periodo determinado, es decir, el logro preciso que se alcanza conforme se desarrollan las acciones del proyecto.
Priority	Prioridad	Define en nivel de importancia del indicador de impacto de acuerdo a los siguientes criterios: baja - media - alta.

Paso 2. Players - Actores involucrados

Player	Actor involucrado (Stakeholders)	Son individuos, grupos u organizaciones que tienen intereses a favor o en contra del Proyecto y que, a través de sus actitudes o acciones, pueden influir en el éxito o el fracaso del mismo. Tienen intereses y pueden movilizar recursos para afectar positiva o negativamente la implementación del Proyecto.
---------------	----------------------------------	--

2A. Player table - Tablero de actores involucrados

Player Table	Tablero de actores	Indica, tanto la posición de los actores respecto el PROEME, como el nivel de poder de los actores respecto a otros jugadores. También, el Tablero de actores permite clasificar y ordenar las entradas de un determinado atributo para cada actor.
Governmental	Gobierno	Para actores del ámbito estatal.
International	Internacional	Para actores del nivel internacional.
Media	Medios	Para actores relacionados con los medios de comunicación o los medios de comunicación en sí.
Political	Política	Reservaremos su uso para actores del ámbito nacional o federal.
Private	Sector privado	Refiere al sector privado que es parte de la oferta de servicios educativos y/o que llega a tener influencia en las decisiones de política.
Social	Social	Para actores del ámbito social, así como organizaciones sociales y el resto de la sociedad.
Professional	Profesional	Para actores del sector profesional, académico, de investigación, consultoría, entre otros relacionados.
Player Name	Nombre del actor involucrado	Refiere al nombre con que se identificará a cada uno de los actores involucrados en el PROEME.
Player Abbreviation	Nombre abreviado	Convención ortográfica para acortar la escritura del nombre del actor involucrado.
Additional player information	Información adicional del actor involucrado	Toda aquella información que permita conocer más ampliamente las características, posicionamiento, orientaciones y ámbitos del actor involucrado.
Sector	Sector	Refiere al ámbito, espacio o categoría a la que pertenece el actor involucrado. Por ejemplo, político, social, profesional, internacional, etc.
Level	Nivel territorial	Indica el nivel territorial al que pertenece el actor involucrado: nacional - estatal - regional.
National	Nacional	Para actores del nivel nacional o federal.
Local	Local	Para actores del nivel estatal.
Regional	Regional	Para actores que se ubican en el nivel estatal y que tienen su participación en el ámbito local del mencionado nivel.
Player's Position	Posición del actor involucrado	Valoración sobre la posición del actor involucrado frente al PROEME. Combina la posición del actor (apoyo - oposición - no movilizada) y la fuerza de esa posición alta - media- baja).
Player's Power	Poder del actor involucrado	Valoración sobre el poder del actor involucrado frente al PROEME. Permite determinar el poder y la influencia que tiene el actor sobre el posible resultado del Proyecto.
Opposes	Oposición	Señala que el actor involucrado manifiesta cierto grado de oposición al PROEME. La posición negativa del actor puede ser determinada mediante la valoración del grado de oposición que se manifiesta.

Supports	Partidarios	Refiere a los actores involucrados partidarios del Proyecto que ofrecen cierto nivel de apoyo. Dicha posición de apoyo puede ser valorada para determinar el grado o nivel de apoyo que ofrece el actor analizado.
Non-Mobilized	No movilizado	Refiere a aquellos actores involucrados que no manifiestan alguna posición frente al PROEME, es decir, que no se movilizan en ningún sentido: ni a favor ni en contra.

2B. Current position map – Mapa de posición de involucrados

Current position map	Mapa de posición de involucrados	En este cuadro se podrán observar de forma sistematizada, organizada y diferenciada por colores, la posición de los actores involucrados conforme a su apoyo al PROEME. De izquierda a derecha se ubicarán los que apoyarán el logro del PROEME, hasta aquellos que serán actores involucrados que tendrán un alto nivel de oposición.
Current Feasibility	Identificación de viabilidad de apoyo de los involucrados	Señala, en una gráfica de barras la viabilidad política del PROEME. Se identifica visualmente las fuerzas relativas de los partidarios y oponentes. Si el índice de apoyo es mayor que el índice de la oposición, entonces se podría concluir que la política tiene buenas posibilidades de viabilidad. Si el índice de apoyo y el índice de la oposición se encuentran en niveles similares, o el índice de la oposición supera en gran medida el índice de apoyo, entonces se podría concluir que la política tiene una pobre posibilidad de viabilidad, o al menos se enfrenta a grandes retos.

2C. Current feasibility – Viabilidad actual

Current Feasibility	Viabilidad actual	Mapa que permite observar la viabilidad del Proyecto relacionada con la posición de los actores: Partidarios – No movilizados – Oponentes.
----------------------------	-------------------	--

2D. Consequences - Consecuencias

Consequences description	Descripción de la consecuencia	Descripción breve de la consecuencia para el involucrado con el desarrollo del PROEME. Es probable que la consecuencia sea para más de uno de los actores involucrados, por ello es recomendable describir aquellas consecuencias que marcan la diferencia a la viabilidad del PROEME.
Consequence Type	Tipo de consecuencia	Refiere al ámbito en el que se inserta la consecuencia.

2E. Interests - Intereses

Financial	Económicos	Consecuencia que afecta a los recursos económicos, activos financieros y materiales.
Administrative	Administrativos	Consecuencia relativa a la organización de una estructura burocrática, o a la institución.
Beneficial	Benéfica	Refiere a aquellas consecuencias que pueden ser valoradas como benéficas para el actor involucrado que se está analizando. Para el uso del PMaker en relación con el PROEME, no se utilizará esta categoría.
Harmful	Perjudicial	Consecuencia valorada como perjudicial para el actor involucrado.

Indirect	Indirecta	Define un efecto colateral de la consecuencia, que incluye factores intermedios.
Geographical	Geográfica	Refiere a la distribución y organización del espacio físico, político de una zona o territorio.
Symbolic	Simbólico	Determina un significado afectivo, moral o de valor representativo, más que material.
Size	Tamaño de la consecuencia	Permite valorar qué tan grande es la consecuencia que se prevé, pueden responder con “grande” o “pequeña”.
Consequences for whom	Identificar qué Involucrado está afectado	Refiere a aquel involucrado que se ve afectado por la consecuencia que está considerando.
Timing consequences	Tiempo de la Consecuencia	Establece cuándo se presentará la consecuencia, determinando un plazo de tiempo.
Importance	Importancia	Valora la importancia de la consecuencia en cuanto a la viabilidad del PROEME.
Custom Sort	Jerarquización de consecuencias	Permite otorgarle un valor numérico en orden de importancia del 1 a “n” (número).
Interests	Intereses	Permite identificar los intereses que los involucrados de mayor relevancia podrían buscar o esperar del Proyecto, además de comprender su posición (apoyo - oposición) - ante el PROEME, que más adelante permita definir las estrategias para moverlos de posición.
Type of Interest	Tipo de Interés	Establece el interés que podría perseguir el actor involucrado.
Financial	Financieros	Hace referencia al interés sobre los recursos económicos, activos financieros, materiales.
Ideological	Ideológicos	Refiere a la escala de ideas y valores institucionales del actor involucrado en relación a sus expectativas sobre el PROEME.
Organizational	Organizacio- nales	Son las metas comunes del funcionamiento de una organización/grupo, que podría perseguir el actor involucrado.
Self - Interest	Intereses personales	Establece la búsqueda de beneficios propios del actor involucrado.
Political	Políticos	Son las ganancias de popularidad y apoyo que pretende lograr el actor involucrado. Los intereses políticos se encaminan hacia la consolidación de un grupo o partido sobre sus competidores.
Priority	Importancia del Interés	Indica en nivel de prioridad que tiene el interés del actor involucrado respecto a otros intereses: alto – medio - bajo. Puede ser expresado por el grado de participación.

2F. Coalition Map –Mapa de coaliciones

Coalition Map	Mapa de coaliciones	Diagrama que permite representar las coaliciones actuales o futuras de los actores involucrados. Los actores pueden moverse y agruparse en torno a los tres círculos concéntricos, que representan el nivel de proximidad a la decisión (del centro a la periferia).
----------------------	---------------------	--

Paso 3. Suggested Strategies²⁰ - Estrategias sugeridas

Strategies	Estrategias	Rutas para mejorar la viabilidad del Proyecto y evaluar sus probabilidades de éxito y valorar los obstáculos a los que se puede enfrentar.
Opportunity	Oportunidad	Situación a favor que permite atender el interés del actor clave a través del PROEME.
Obstacle	Obstáculo	Condición que puede ser difícil de controlar por parte del equipo estatal.
Power Strategies	Estrategias de poder	Por una parte, se refiere a buscar alternativas que aumenten el poder de los actores que ya están dispuestos a apoyar pero que tienen poco poder. Por otra, a aquellas alternativas que disminuyen el poder de los actores que se oponen.
Position Strategies	Estrategias de posición	Refiere a rutas para movilizar positivamente a los actores clave para que apoyen al PROEME, mediante la búsqueda de objetivos en común o beneficios a obtener; es decir incentivarlos.
Player Strategies	Estrategias de actores involucrados	Refiere a estrategias utilizadas por los actores para incluir un cambio o persuadir una modificación en el estatus quo, por medio de mecanismos como son los incentivos positivos o negativos, para lograr el fin deseado.
Perception Strategies	Estrategias de percepción	Refiere a alternativas que tienen como fin cambiar o modificar la percepción mediante la persuasión, el incremento del apoyo o la intensificación de la legitimidad basada en valores socialmente aceptados.
Suggested Strategies	Estrategias sugeridas	Conjunto genérico de alternativas que se pueden aplicar o adaptar a su problema de política para fortalecer el apoyo, movilizar a los no movilizados o minimizar la oposición.

Paso 4. Strategy Impacts – Impactos de la estrategia

Impact	Impacto	Refiere a los cambios ocasionados a la situación esperada del Proyecto a partir de las estrategias seleccionadas, con base en el poder y posición de los actores involucrados. Los impactos muestran una comparación entre la viabilidad actual y futura, es decir comparar los impactos observados y los esperados.
Strategy Impacts	Impactos de la estrategia	Permiten comparar la viabilidad actual y futura del PROEME.

²⁰ Para conocer el conjunto de estrategias según las categorías de poder, posición, de actores involucrados y de percepción, véase el Anexo IV. Estrategias sugeridas.

Future Position Map	Mapa de la posición futura	Escenario político que ofrece una visión a futuro del PROEME. Muestra cómo las posiciones de los actores clave y el poder podrían cambiar sobre la base de los impactos previstos de una selección de estrategias.
Future Feasibility	Viabilidad futura	Muestra una evaluación cuantitativa de la viabilidad del PROEME proyectada hacia el futuro, como resultado de las estrategias seleccionadas.
Strategy Implementation	Implementación de la estrategia	Refiere a establecer y desarrollar mecanismos para llevar a cabo la ejecución de las estrategias, por medio de campañas de sensibilización, reuniones y talleres, por mencionar algunos ejemplos.

Anexo II. Cuestionario de posición del actor involucrado

Este cuestionario forma parte del paso 2. Actores involucrados.

1. En su opinión, ¿el actor involucrado apoyará o se opondrá al PROEME?

a. Apoyará

b. Se opondrá

Indicaciones: En la ventana de captura del *PMaker*, podrá elegir el nivel de su respuesta en un continuo que va desde **bajo** hasta **alto**, dando clic dentro del rectángulo, como se muestra a continuación para cada pregunta.

2. ¿Qué tan fuerte es el compromiso del actor involucrado con el PROEME?

Bajo	Medio	Alto

3. ¿Qué porcentaje del total de recursos con que cuenta el actor involucrado han sido comprometidos en este PROEME?

Bajo porcentaje	Medio porcentaje	Alto porcentaje

Anexo III. Cuestionario de poder del actor involucrado

Este cuestionario es parte del paso 2. Actores involucrados.

Indicaciones: En la ventana de captura del *PMaker*, podrá elegir el nivel de su respuesta en un continuo que va desde **bajo** hasta **alto**, dando clic dentro del rectángulo, como se muestra a continuación para cada pregunta.

1. ¿El actor involucrado cuenta con recursos financieros importantes que pueden ser utilizados para influir en el PROEME?

Bajo	Medio	Alto

2. ¿El actor involucrado cuenta con recursos organizacionales significativos que pueden ser utilizados para influir en el PROEME?

Bajo	Medio	Alto

4. ¿El actor involucrado cuenta con recursos simbólicos significativos que pueden ser utilizados para influir en el PROEME?

Bajo	Medio	Alto

5. ¿El actor involucrado cuenta con acceso directo y fácil a la toma de decisiones en materia de política educativa?

Bajo	Medio	Alto

6. ¿El actor involucrado cuenta con acceso directo y fácil a los medios de comunicación?

Bajo	Medio	Alto

Anexo IV. Estrategias sugeridas

Power Strategies	Estrategias de poder
1. Increase the organizational strength of supporters, by providing increased material resources or by providing experienced staff or by fostering political skills.	1. Aumentar la capacidad de organización de los partidarios, incrementando los recursos materiales, el personal experimentado o estimulando su capacidad política.
2. Increase access to political leaders, by organizing through a lobbying campaign.	2. Incrementar el acercamiento con los líderes políticos, mediante la organización de campañas de cabildeo.
3. Mobilize supporters in groups and communities in public demonstrations to call for action.	3. Movilizar a los partidarios en grupos y comunidades en demostraciones públicas para incentivar la participación de otros actores.
4. Create a coalition of supporting groups or players, with a recognizable name and sufficient resources.	4. Crear una coalición de grupos de apoyo y/o actores involucrados, de reconocido nombre y con recursos suficientes.
5. Provide information and evidence to supporters, including technical and political information.	5. Proporcionar información y evidencias a los partidarios, incluyendo información técnica y política.
6. Undermine the legitimacy of the opposition, by connecting them to negative social values through negative publicity.	6. Disminuir la legitimidad de la oposición, a través de estrategias de publicidad que resalten los valores sociales negativos que dicha oposición ostenta.
7. Decrease the public visibility of opponents, by reducing their media exposure or access.	7. Disminuir la visibilidad pública de los oponentes, reduciendo su acceso y exposición en los medios.
8. Decrease the organizational strength of the opposition, by denying them material resources.	8. Disminuir la fuerza organizativa de la oposición, negándoles los recursos materiales.
9. Reduce the strength of coalitions of opposing groups or individuals, by fostering internal tensions or by winning over a key member.	9. Reducir la fuerza de las coaliciones de grupos o individuos de la oposición, mediante estrategias que fomenten las tensiones internas o que ayuden a ganarse a un miembro clave.
10. Deny information to opponents, including both technical and political information.	10. Denegar información a los oponentes, incluyendo tanto información técnica como política.
11. Hire a professional public relations firm to monitor the opposition or to design a	11. Contratar a una firma de relaciones públicas profesional para supervisar a la oposición o

Power Strategies	Estrategias de poder
negative public relations campaign directed against the opposition.	para diseñar una campaña negativa dirigida contra la oposición.

Position Strategies	Estrategias de posición
1. Persuade supporters to strengthen their position, by reminding supporters of the promised benefits compared to other policies.	1. Convencer a los partidarios de reforzar su posición frente al Proyecto, recordándoles los beneficios que se podrían alcanzar en comparación con otros Proyectos.
2. Persuade supporters to strengthen their position, by adding more benefits as an incentive.	2. Convencer a los partidarios de reforzar su posición, mediante la adición de más beneficios como incentivo.
3. Persuade supporters to strengthen their position, by changing the policy to remove contested goals or mechanisms.	3. Convencer a los partidarios para fortalecer su posición, modificando el Proyecto para eliminar objetivos o acciones impugnadas.
4. Persuade supporters to strengthen their position, by adding desired goals and mechanisms to the policy.	4. Convencer a los partidarios de reforzar su posición, añadiendo objetivos y acciones deseables al Proyecto.
5. Persuade non-mobilized to take a position of support, by promising them benefits compared to other policies.	5. Persuadir a los actores no movilizados para que tomen una posición de apoyo frente al Proyecto, ofreciéndoles beneficios en comparación con otros Proyectos.
6. Persuade non-mobilized to strengthen their position, by adding more benefits as an incentive.	6. Persuadir a los actores no movilizados para fortalecer su posición frente al Proyecto, añadiendo más beneficios como incentivo.
7. Persuade supporters to take a position of support, by changing the policy to remove contested goals or mechanisms.	7. Convencer a los partidarios para tomar una posición de apoyo, modificando el Proyecto para eliminar objetivos o acciones impugnadas.
8. Persuade non-mobilized to take a position of support, by adding desired goals and mechanisms to the policy.	8. Persuadir a los actores no movilizados a tomar una posición de apoyo, añadiendo objetivos y acciones deseables al Proyecto.
9. Seek common goals or values with non-mobilized, to persuade them to take a public position of support.	9. Buscar objetivos o valores comunes con respecto a los actores no movilizados, para persuadirlos a tomar una posición pública de apoyo.
10. Meet with opponents to seek common goals or mechanisms, and thereby reduce the intensity of their opposition.	10. Reunirse con los oponentes para buscar objetivos o acciones comunes, y con ello reducir la intensidad de su oposición.

Position Strategies	Estrategias de posición
11. Provide compensation to opponents for real and perceived harms, in order to reduce the intensity of their opposition.	11. Ofrecer estímulos a los oponentes sobre los daños percibidos o reales, con el fin de reducir la intensidad de su oposición.
12. Persuade opponents to weak their position, by adding desired goals or mechanisms to the policy.	12. Persuadir a los oponentes a debilitar su posición, añadiendo objetivos o acciones que ellos desean ante el Proyecto.

Player Strategies	Estrategias de actores involucrados
1. Create a new organization or partnership of existing organizations and individuals.	1. Crear una nueva organización o crear una asociación de organizaciones existentes e individuos.
2. Persuade non-mobilized groups to take a supporting position, by providing incentives, removing objections, or adding desired policy elements./***	2. Persuadir a los grupos de actores no movilizados para tomar una posición de apoyo, a través de incentivos, eliminando sus objeciones, o añadiendo elementos deseables al Proyecto./***
3. Persuade political candidates or elected officials in the legislature or executive to adopt your issue, through personal meetings, position papers, or political incentives.	3. Persuadir a los candidatos políticos o funcionarios elegidos en el ejecutivo o legislativo para adoptar el problema señalado en el Proyecto, a través de reuniones personales, documentos de posición, o incentivos políticos.
4. Change the decision-making processes (eg, through public hearings) in order to expand the number of supporters.	4. Cambiar los procesos de toma de decisiones (por ejemplo, mediante audiencias públicas) con el fin de ampliar el número de seguidores.
5. Create a new organization or partnership of existing organizations and individuals, to involve non-mobilized.	5. Crear una nueva organización o crear una asociación de organizaciones existentes e individuos, para involucrar a los actores no movilizados.
6. Persuade non-mobilized groups to take a supporting position, by providing incentives, removing objections, or adding desired policy elements./***	6. Persuadir a los grupos de actores no movilizados para tomar una posición de apoyo, a través de incentivos, eliminando sus objeciones, o añadiendo elementos deseables al Proyecto./***
7. Decrease the number of opponents, by removing existing organizations or federations.	7. Disminuir el número de oponentes, mediante la eliminación de las organizaciones o federaciones existentes.

Player Strategies	Estrategias de actores involucrados
8. Persuade opposing groups to move to a non-mobilized or supporting position, by providing incentives, removing objections, or adding desired policy elements.	8. Persuadir a los grupos de actores oponentes a moverse a una posición de no movilizados o a una posición de apoyo, a través de incentivos, eliminando sus objeciones, o añadiendo elementos deseables al Proyecto.
9. Find a persuasive mediator, to negotiate with opponents and find acceptable agreement to end their opposition.	9. Encontrar un mediador persuasivo para negociar con los oponentes y llegar a un acuerdo aceptable para poner fin a su oposición.
10. Threaten legal action against an opponent, raising the costs of opposition and persuading the player to cease its opposition.	10. Amenazar con acciones legales en contra de algún oponente, aumentando los costos de su oposición y persuadiéndolo de poner fin a su oposición.
11. Change decision-making processes, in order to prevent some opponents from participating.	11. Cambiar los procesos de toma de decisiones, con el fin de evitar que algunos oponentes puedan participar.
12. Negotiate with the opposition, and offer concessions on other policies of interest, in exchange for reversal of opposition.	12. Negociar con la oposición, y ofrecer concesiones en otros Proyectos de interés, a cambio de revertir la oposición.

*** Las estrategias de actores involucrados 2 y 6 son la misma y aparecen duplicadas en el *PMaker*. Se indican ambas para mantener el orden.

Perception Strategies	Estrategias de percepción
1. Enhance the legitimacy of supporters, by connecting them to positive social values.	1. Reforzar la legitimidad de los partidarios, conectándolos a valores sociales positivos.
2. Use symbols to increase public support of the policy, by organizing a media campaign or finding sympathetic victims.	2. Utilizar símbolos para incrementar el apoyo público al Proyecto, mediante la organización de una campaña de medios de comunicación o la identificación de posibles beneficiarios.
3. Use the media to increase public visibility of the issue and change perception of problem and solution. /***	3. Utilizar los medios de comunicación para aumentar la visibilidad pública del problema y cambiar la percepción de éste y su solución. /***
4. Persuade supporters to take a more public stand on the policy.	4. Convencer a los partidarios de adoptar una postura más pública sobre el Proyecto.
5. Enhance the legitimacy of policy, by connecting it to positive social values.	5. Reforzar la legitimidad del Proyecto, conectándolo con valores sociales positivos.

Perception Strategies	Estrategias de percepción
6. Increase the public support for the policy, by organizing a media campaign or by finding sympathetic victims.	6. Aumentar el apoyo público para el Proyecto, mediante la organización de una campaña de medios o mediante la búsqueda de simpatizantes.
7. Persuade supporters to take a more public stand on the policy.	7. Convencer a los partidarios de adoptar una postura más pública sobre el Proyecto.
8. Use the media to increase public visibility of the issue and change perception of problem and solution./***	8. Utilizar los medios de comunicación para aumentar la visibilidad pública del problema y cambiar la percepción de éste y su solución./***

*** Las estrategias de percepción 3 y 8 son la misma y aparecen duplicadas en el *PMaker*. Se indican ambas para mantener el orden.

Anexo V. Carta descriptiva del Taller

Región: _____

Día 1. Fecha: _____

Hora	Actividad	Descripción	Responsable
18:00 - 18:45	Presentación <i>Software PolicyMaker</i>	Se explica de forma general el marco de referencia del <i>Software PolicyMaker 4</i>	Dr. Francisco Miranda Integrante de la DGCSNEE
18:45 – 19:00	Conclusiones y cierre de la sesión		Dr. Francisco Miranda
19:00 – 19:30	Instalación del <i>Software PolicyMaker</i> en las computadoras de los enlaces PEEME que lo soliciten		Equipo DGCSNEE

Región: _____

Día 2. Fecha: _____

Hora	Actividad	Descripción	Responsable
09:00 - 09:45	Exposición general de la estructura del Software	Se explica la estructura del Software mediante el manual práctico	Equipo DGCSNEE - Enlace de la Región
09:45 – 13:30	Trabajo grupal	Cada equipo estatal realiza cada uno de los pasos del <i>PMaker</i> hasta obtener el Informe que emite el Software.	Equipo DGCSNEE
13:30 – 14:00	Conclusiones y cierre de la sesión		Dr. Francisco Miranda

Bibliografía y referencias

- Aguilar Villanueva, Luis F. (2003). "Estudio introductorio", en *Problemas públicos y agenda de gobierno*, México, Porrúa.
- Aguilar Villanueva, Luis F. (2007). "Estudio introductorio", en *El estudio de las políticas públicas*, México, Porrúa.
- Anzalinojarad, E., Fani, P. (2012). Stakeholder Analysis (Economics Evaluation of Plans and Projects). https://issuu.com/elena_mojarad/docs/stakeholder_analysis (Consulta: 15/03/2016).
- Arellano Gault, David (2004). Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México, Fondo de Cultura Económica.
- Casar, María Amparo y Maldonado, Claudia (2008). Formación de agenda y proceso de toma de decisiones: una aproximación desde la ciencia política. México, Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Cheung, A. (2005). The Politics of Administrative Reforms in Asia: Paradigms and Legacies, Paths and Diversities. *An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, (18 2), pp. 257–282.
- Cobb, R. y Elder. (1972). "Participation in American Politics: The Dynamics of Agenda-Building". Estados Unidos, The Johns Hopkins University Press.
- De Sebastian, L. (1999). Análisis de los involucrados. Documentos de trabajo. Proyecto conjunto Indes-Unión Europea. Estados Unidos, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Dorantes, G. (2009). La construcción del poder. *Revista Mexicana de Ciencias políticas*, pp. 77-99.
- Duderstadt, J. J. (2009). Aligning American Higher Education with a Twenty-First-Century Public Agenda. Examining the National Purposes of American Higher Education: A Leadership Approach to Policy Reform. *Higher Education In Europe*, pp. 343-4 y 347-366.
- INEE (2015), *Documento Rector de la Política Nacional de Evaluación de la Educación (PNEE)*, México.
- INEE (2016), *Guía para el desarrollo del Programa Estatal de Evaluación y Mejora Educativa. Primera y Segunda etapas*, México. Documento de trabajo.
- Levine, M. E., y Forrence, J. L. (1990). Regulatory Capture, Public Interest, and the Public Agenda: Toward a Synthesis. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 6, 167–198. <http://www.jstor.org/stable/764987>
- Muller, Pierre (1998). La producción de políticas públicas. Colombia, *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, núm. 12.
- Ramírez Brouchoud, María Fernanda (2007). El diseño de la agenda política y la construcción de alternativas de solución en la política de inmigración española, *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, Julio-Diciembre). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=100221524014> (Consulta: 09/03/2016).

- Reich, Michael and Cooper, Michael M. (1996-2009). "PolicyMaker Help: Contents". *PolicyMaker* 4. Estados Unidos. <http://www.polimap.com/>
- Rjtassi (2016). "Teoría de la Agenda – Setting". <http://es.scribd.com/doc/284445/TEORIA-DE-LA-AGENDA> (Consulta: 14/03/2016).
- Zapata, Olga. (2009). Agenda pública de Antioquia: una aproximación desde los programas de gobierno 2008-2011. Colombia, *Estudios Políticos*, 34 enero-junio, Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia, pp. 143-162.
- Zhu, J. y Blood, D. (1996). Media Agenda-Setting Theory: Review of a 25 Year Research Tradition. *Perspectives*, 8.