

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



*Evaluación de las capacidades institucionales de Gestión para Resultados en el
Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California, 2010-2014
Hacia una agenda Estratégica*

*Trabajo que se presenta para obtener el grado de maestro en
Administración Pública*

Jesús Adrián Medina Sánchez

*Directora de tesis Dra. Adela Figueroa Reyes
Co-Director de Tesis Mtro. Alberto Villalobos Pacheco*

Mexicali, B. C., Octubre del 2014

Agradecimientos.

A dios

A mi Madre

A mi Esposa

A mi Hija

*A mis compañeros que me ayudaron a fortalecer este trabajo
Alejandro Policroniades Carrera
Gerardo Zachur Gúzman*

A mi Maestro y amigo Alberto Villalobos Pacheco

A mi directora de Tesis, Adela Figueroa Reyes

Índice.	Pág.
Introducción.....	5-12
Capítulo I. La Gestión para Resultados en el ámbito público estatal: fundamentos teóricos.	
1.1. La nueva gestión pública.....	13-17
1.2. De la administración pública tradicional a la gestión por resultados.....	17-19
1.3. Modernización administrativa en el ámbito Educativo.....	19-21
1.4. La gestión psrs resultados (GpR) en el sector público.....	21-25
1.5. Evaluación del desempeño en gobiernos Estatales.	25-28
1.6. Las capacidades institucionales de un gobierno para implementar un modelo de Gestión para Resultados(GpR).....	28-30
1.7. Evaluación de las capacidades institucionales.....	30-34
Capítulo II. La Gestión Pública en El Colegio de Bachilleres de Baja California (COBACH.B.C.) un contexto actual 2010-2014.	
2.1. Situación organizacional del COBACH, B.C.....	36-38
2.2. Funcionalidad de la estructura.....	38-46
2.3. Instancias responsables de la implementación de la GpR en COBACH, B.C.....	46-52
2.4. Dimensión de la Cultural basada en Resultados.....	52-54
2.5. Diagnostico F.O.D.A. de COBACH, B.C.....	54-60
Capítulo III. Metodología para la evaluación de las capacidades institucionales de GpR en Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California (COBACH, B.C.)	
3.1. Entrevistas a Actores Claves.....	61-62
3.2. Delimitación temporal.....	63-64
3.3. Diseño de la Muestra de Estudio.....	65-67
Capítulo IV. Evaluación de las Capacidades Institucionales de Gestión Para Resultados en el COBACH, B.C., la creación de una Agenda Estratégica	
Las Capacidades Institucionales para implementar la GpR en el COBACH, B.C.....	68-72
Retos del COBACH, B.C., para implementar la GpR.....	72-86
Propuestas de Gestión para implementar la GpR en el COBACH, B.C.....	87-88
4.4. Propuesta de una instancia responsable del mejoramiento institucional.....	88-93
Conclusiones.....	93-95
Anexos.....	96-106
Bibliografía.....	107-109

***Evaluación de las capacidades institucionales de Gestión para Resultados en el
Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California, 2010-2014.
Hacia una Agenda Estratégica***

Introducción.

En la actualidad el gobierno mexicano ha contemplado en su agenda pública la incorporación de nuevos mecanismos y procedimientos estratégicos basados en reformas estructurales para la creación de políticas públicas más objetivas algunos autores tales como: Novick, (1988), Banegas, (2000) y Marsal, (2001), especifican que la “reforma” y “modernización” connota la *“incorporación de concepciones, técnicas e instrumentos para que el Estado sirva más y mejor a la Sociedad”* y que permitan generar bienestar social y valor público, con una visión más proactiva y estratégica, originando calidad, eficacia y eficiencia en el sector público. Si bien es claro que corresponde al Estado la rectoría¹ del desarrollo nacional para garantizar que cualquier servicio proveído por el mismo, sea integral y sustentable, también es necesario reconocer que es indispensable el trabajo de la sociedad para mejorar, con la finalidad de encontrar acciones transdisciplinarias² la cuales logren edificar mejores tácticas de coordinación y proyectar la atención de demandas sociales.

Los modelos actuales de administración que se ejercen hoy en día, han implicado un cambio en las dimensiones estructuras de gobierno, si bien la posturas de cambio se originaron en las estructuras regulatorias de los recursos públicos, con la intención de lograr la eficacia en la prestación de los servicios, acompañando de la generación de impactos es decir, actuar de manera concreta y definida en la programación y el gasto y en resultados medibles.

Baja California, es la entidad federativa que se encuentra ubicada al norte de México, colinda con el estado de California, E.U.A al noroeste y al sureste con Sonora, es reconocida por su gran trayectoria innovadora y vanguardista en temas públicos y sociales, tales como: “El Desarrollo Sostenible, Seguridad y Calidad Educativa” por mencionar algunos temas prioritarios que se contemplan en la agenda local, mismos que se han venido realizando para buscar mejorar la calidad de vida de la población.

¹ Constitución Política Mexicana Artículo 25. De la Rectoría del Estado para mayor información, Diríjase <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>

² Se define transdisciplinarias a las diferentes disciplinas en forma transversal y que está por sobre todas estas, vale decir su ámbito de acción superior al de cada una de las disciplinas. Para mayor información diríjase a <http://forum.wordreference.com/showthread.php?t=1433288&langid=24>

Las acciones que se han ejercido en el estado de Baja California se efectuaron a partir del 2009, con el modelo de gestión para resultados el cual ha mostrado una verdadera injerencia en su implementación y creación de nuevos mecanismos que han logrado acrecentar una gestión administrativa, semejante al modelo gerencial (privado) puesto que las acciones prioritarias de dicha administración han podido hacer énfasis en la satisfacción de los requerimientos que la comunidad demanda, pero sobretodo han dejado una buena percepción del quehacer público. A partir del 2010, el COBACH, B.C.³ se emerge en algunas de las estrategias planteadas por el Gobierno del Estado tales como: el Presupuesto para Resultados y Metodologías de Marco Lógico.

Sin embargo hoy podemos describir que el tema de la educación media superior, ha presentado algunos problemas porque no mejorado sus estrategias, lo cual afectado directamente a los ciudadanos puesto que las políticas públicas generadas en los últimos años, han fomentado la desregulación de la captación de recursos públicos; lo que ha permeado al Colegio de Bachilleres de Baja California, así como a otros organismos gubernamentales que promueven el servicio de educación. Es relevante mencionar que los países que han logrado el desarrollo sostenible han integrado estrategias para lograr articular una gestión pública orientada a resultados, además de medir los avances logrados, si bien para verificalos también han trabajó en la edificación de un sistema de seguimiento y evaluación⁴ con la intención de conocer el impacto social es decir, la percepción de los servicios públicos ejercidos.

Sobre las consideraciones anteriores, es importan incluir que la Gestión para resultados (GpR), es una metodología sustancial para en impulsar las acciones gubernamentales a la eficacia, pero hay que hacer énfasis que para ello se necesita basarse en una agenda, que contemple los elementos necesarios para generar un desarrollo proactivo.

³ Con la finalidad de facilitar la lectura denominaremos al Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California como COBACH, B.C., esto con la intención agilizar la lectura en el desarrollo del estudio.

⁴ Como evidencia podemos referirnos al sistema de seguimiento y evaluación (SyE), empleado por Chile, sistema que ha permitido evidenciar cada uno de los procesos que han generado impacto social, si bien este sistema ha sido impulsado por presiones fiscales e internacionales a consecuencia de las nuevas reformas tomados por los grandes organismos internacionales como lo es el Banco Interamericano y el Centro Latinoamericano de Administración del Desarrollo BID, CLAD y la FMI (Banco Mundial 2007).

En otras palabras, es necesario que el COBACH, B. C., incluya una agenda, que permita despegar y desarrollar las nuevas tendencias gerenciales planteadas en la Nueva Gestión Pública (NGP), promoviendo con ella medidas contundentes para hacer realidad su función. Es importante señalar que la agenda será el instrumento transversal utilizado para generar iniciativas, planes y proyectos, así como proponer medidas de corrección, las cuales permiten identificar con certeza el posicionamiento del COBACH, B.C., con ello se generará un cambio cultural en la organización promoviendo las líneas estratégicas para coadyuvar a mejorar el desempeño de esta organización gubernamental.

Cabe agregar que este proyecto, permitirá generar un diagnóstico real de las capacidades de gestión en el ente público, pero también instaurará un modelo estructural de mejora en las acciones públicas es decir: recomendaciones estratégicas, coordinando esfuerzos y entusiasmos para generar una cultura de mejora continua basada en los preceptos del modelo gerencial.

El presente trabajo se ha realizado con la finalidad de analizar y explorar cuales es el problema toral que presenta el Colegio de Bachilleres del estado de Baja California, así como las características generales de este organismo descentralizado, que no han permitido articular un acción interinstitucional basa en los preceptos de la Nueva Gestión Pública y el Modelo previsto por el Banco Interamericano de Desarrollo BID y el Centro de Administración y Desarrollo CIAD, en el cual se plantea un ejemplo de seguimiento administrativo en base a resultados tal como se ha venido trabajando en los gobierno nacionales , donde estos Organismos (Banco Interamericano de Desarrollo y el Centro Latinoamérica de Administración para el Desarrollo), han jugado un papel importante para el lograr el cambio en el desarrollo de los países del Sur de Latinoamérica, y en el cual a partir del 2008, el gobierno Federal de México, ha participado junto con algunos estados de la República, tal es el caso del estado de Baja California, el cual se ha permitido indagar e implementar un modelo gerencial que promueva la mejora continua de la administración y que cumpla con las demandas sociales.

El objetivo principal de este estudio es: Analizar las capacidades institucionales de GpR en el Colegio de Bachilleres del estado de Baja california. De la misma manera los objetivos específicos que ayudaran a resolver esta investigación son los siguientes:

1. Identificar las capacidades institucionales de gestión para resultados de un Gobierno.
2. Analizar cuáles son los avances en la implementación de la GpR y su impacto en las capacidades institucionales del Colegio de bachilleres del estado de Baja California.
3. Analizar la estructura organizacional y funcional de las áreas responsables de la implementación de la GpR en el Colegio de Bachilleres del estado de Baja California.
4. Destacar cuales han sido los avances en las capacidades institucionales de GpR en el Colegio de Bachilleres.

Para dar seguimiento al estudio se formuló la siguiente pregunta como base fundamental, ¿cuáles son los avances en las capacidades institucionales de GpR en el Colegio de Bachilleres del estado de Baja California?, cabe mencionar que para dar más sustentabilidad a este trabajo se optó por tener algunas preguntas secundarias, con la finalidad de guiar la investigación y tener una lógica más concreta y específica del estudio:

1. ¿Qué elementos integran las capacidades institucionales de un Gobierno?
2. ¿Cómo se está implementando la GpR en el Colegio de Bachilleres del estado de Baja California y qué impactos ha tenido en las capacidades institucionales?

La Hipótesis que guio esta investigación se originó en el hecho de que las capacidades institucionales de GpR en el Colegio de Bachilleres de Baja California, no han generado eficiencia y eficacia en cuanto a su desempeño Institucional.

Derivado a lo anterior el trabajo expone sobre la verificación de algunos ejercicios fiscales y procedimientos administrativos, así como de los programas que se ejercen, sus capacidades institucionales y la visión de cambio de cultura, con el objetivo de identificar que procesos o acciones se necesitan para lograr la edificación de nuevos mecanismos que permitan accionar al COBACH, B.C., en la implementación del modelo de Gestión para Resultados.

De la misma manera el presente estudio identifica: 1) saber cuáles son las capacidades institucionales del COBACH, B.C., para ello se utilizó el mecanismo de entrevistas (estudio descriptivo⁵), dirigidas a funcionarios públicos responsables de la implementación de estrategias para cumplir con la GpR.

⁵ Entendamos como estudio Descriptivo el concepto de Rojas (2011) “*En el campo de las ciencias sociales un estudio que pretenda sólo conocer las relaciones y aspectos de los fenómenos que suceden en la sociedad, será descriptivo. Si se apoya en las teorías sociales pertinentes para explicar e interpretar diversos hechos y procesos*”

2) conocer los avances que se han generado en la implementación del modelo de GpR a través de encuestas, las cuales permitieron conocer el grado el progreso que se tiene en COBACH, B.C., sobre la implementación del modelo de GpR (Investigación Cuantitativa⁶) así también se utilizaron estrategias de investigación como la exploración y análisis de gabinete ya que se obtuvo información de reportes, libros y medios electrónicos, generando con ello un estudio mixto⁷.

Para continuar, el presente trabajo se dividió en cuatro capítulos, el primer capítulo establece las teorías fundamentales del Modelo de Gestión para Resultados, es claro que las estrategias para lograr los objetivos Institucionales de cualquier entidad se deben a la concepción de nuevas matices y estrategias; también establece como referencia cada una de las directrices que lograron establecer un modelo gerencial en el quehacer público.

Cabe agregar que este Capítulo contempla fundamentos de la modernización administrativa con la finalidad de interpretar como se debe de abordar las acciones y mecanismos para lograr el fin común, el satisfacer a la sociedad a través de “La educación con calidad y eficacia” ya que es de gran importancia conocer específicamente cuales procedimientos han sido generados en el sector público, y conocer si cumplen con el propósito que se plantea en los fundamentos teóricos, por tanto lo que se necesita aclarar es qué tipos de ejercicios públicos se implementaron y cómo se han apegado al modelo de Evaluación del desempeño y de qué manera han logrado promover o implementar la Gestión por resultados en el sistema de educación media superior y si estos focalizan e identifican claramente la problemática por la cual se generó las bases para la articulación de procesos de mejora.

El segundo Capítulo nos indica la importancia por la que se creó el COBACH, B.C. como órgano de educación y nos permite conocer su estructura general de trabajo, es necesario

sociales significativos para el conjunto de la sociedad o para una parte de ella, la investigación se situará en el segundo nivel de la ciencia, es decir la explicación”.

⁶ Según Sampieri (2003) “El enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico, busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas, confía en la medición estandarizada y numérica, utiliza el análisis estadístico, es reduccionista y pretende generalizar los resultados de sus estudios mediante muestras representativas”

⁷ Es importante describir que el estudio mixto se genera a través de la mezclar ambos enfoques durante todo el proceso de investigación, es decir descriptivo, cuantitativo y cualitativo.

recordar que el análisis también incluye las acciones específicas y descriptivas de los procedimientos actuales que se ejercen en materia de educación media superior, para cumplir con las políticas públicas vigentes. Por lo tanto, al conocer bien la problemática y el propósito por la que se creó el Colegio de Bachilleres entenderemos concretamente la dinámica general y la esencia por la cual se provee la educación de manera gratuita en el Estado, así mismo identificaremos, sus oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas evidenciando con ello los problemas que se presentan en este Organismos descentralizado. En ese mismo sentido conoceremos las funciones primordiales de cada una de las dependencias que han jugado un papel de cambio y de mejora para la provisión del servicio público.

El tercer capítulo se enfoca a describir la metodología utilizada en la investigación, así como los procesos que se llevaron a cabo para lo obtención de los resultados, los cuales fueron generados gracias al estudio de campo, el objetivo de este apartado es ofrecer al lector un soporte metodológico para explicar y reconocer los problemas que se abordan en este organismo descentralizado, cabe agregar que el capítulo describe de manera concreta que actividades se desarrollaron para integrar la información empírica basada en lineamientos establecidos por organismos internacionales como el BID y CIAD, así como también se apego al establecimiento metodológico para generar información cuantitativa, cualitativa y experimental.

El capítulo cuarto consiste en describir los procesos administrativos y mecanismos que se realizan en materia de educación media superior, en el COBACH, B.C, así como los retos que se tiene al interior para adoptar un modelo conducente que permita lograr articular la GpR, además de identificar cuáles son las capacidades institucionales que se requieren para generar un desarrollo administrativo eficaz.

En este sentido el capitulado contempla indagar y evidenciar las fallas que se tiene en este organismo y proponer estrategias eficaces que permitan a la administración del Colegio generar mecanismos y componentes, para proveer de educación con calidad satisfaciendo las necesidades que la sociedad se merece. De esta manera se expondrá a detalle un informe ejecutivo de las potencialidades, debilidades y características del trabajo que se ha forjado

durante el 2012-2014, también se incluye la percepción de entender y conceptualizar el trabajo que se ha ejercido en el Colegio.

Capítulo I. La Gestión para Resultados en el ámbito público estatal: fundamentos teóricos.

En la actualidad existen muchos conceptos acuñados para mencionar que la gestión para resultados es generar procesos de modernización administrativa y rediseños institucionales en cualquier nivel público o gerencial (privado), estos procesos forman parte de una agenda estratégica y se caracteriza por una debilidad institucional en diversos sentidos, particularmente se agudizan por la ausencia de mecanismos eficaces de gestión, presupuesto, planeación y evaluación, sin duda mejorar el desempeño de las actividades gubernamental y los resultados de las políticas implantadas ya sea en un gobierno o en la organización privada.

Si bien los términos utilizados en GpR ya no forman parte de un paradigma, a partir de 1964 Drucker expresa su concepción del cambio de la administración tradicional al nuevo enfoque de gestión y aborda nuevas teorías en su libro “*Management by Objectives*” (MBO) y “*Managing for Results*” donde visualiza y dispone de nuevos fundamentos que ayudan a conceptualizar la integración de una disciplina del gerencialismo moderno. En base a estos conceptos la gran parte del sector privado y el sector público retoman nuevos horizontes integrando estrategias y la creación de objetivos con la finalidad de resolver problemas o bien minimizarlos.

Continuando con estos nuevos preceptos hay que tomar en cuenta que la corriente del gerencialismo, también conocida como “Nueva Gestión Pública”, se presentó inicialmente como un conjunto de técnicas retomadas del sector privado con la visión de cambio y mejoramiento en el ámbito gerencial, su aplicación es muy general e universal en cualquier contexto y a cualquier sector de la Administración, país y nivel de gobierno. El CLAD y el Banco Interamericano de Desarrollo (Serra, Albert, 2007, p. 19) definen al GpR como:

“ marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de

optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones”.

1.1. La nueva gestión pública.

La necesidad de definir el futuro a seguir para la construcción de un Estado acorde a las características del nuevo siglo, ha dado lugar a todo un cuerpo teórico conocido como *Nueva Gestión Pública (NGP)*.⁸ En este marco, es fundamental analizar este enfoque, ya que se ha concebido como uno de los pilares para impulsar el cambio y la modernización de la AP.

Siguiendo con esta teoría, es de detallarse la segunda tendencia que establece Aguilar (2006), donde enmarca la capacidad institucional que deben de tener los gobiernos y las administraciones públicas con el fin de fomentar mayores resultados. En este marco, es importante definir que la NGP busca la eficiencia, eficacia y efectividad de las organizaciones; de tal manera, que pueda lograr incrementar las capacidades de las organizaciones en términos de un mayor servicio público, calidad en la atención al ciudadano, eficiencia en el uso de los recursos públicos, eficacia en el cumplimiento de metas institucionales, entre otras.

El enfoque de la NGP se deriva de dos tendencias en la AP contemporánea: uno, la revalorización de la naturaleza pública del gobierno y de la administración, que se caracteriza por la revalorización del Estado de derecho y la democratización del régimen; y una segunda tendencia definida a la renovación de la capacidad administrativa del gobierno y de la administración pública. Sus antecedentes principales son la crisis fiscal y administrativa del Estado, la liberalización de la economía, la globalización, la nueva economía y la agudización de los impactos sociales (Aguilar, 2006).

⁸ En diferentes contextos existen diversas definiciones de la NGP. Por lo tanto, se destaca la definición de Ch. Hood (1989) estableciendo siete componentes que fundamentan el concepto de evaluación dentro de la estructura gubernamental: *la búsqueda de una administración profesional y proactiva de las organizaciones, la creación y empleo de estándares e indicadores claros de desempeño, el mayor énfasis en el control de productos y menor en el de insumos y procesos, el impulso a la desagregación y descentralización de las entidades administrativas, la mayor competencia en el sector público, impulso a los estilos gerenciales provenientes del sector privado y; una mayor disciplina y austeridad en el uso de los recursos.*

Barzelay (2001) concluye que la Nueva Gestión Pública "...a) es un movimiento mundial hacia el mejoramiento de la eficacia y transparencia de la "gobernación" por medio de la aplicación de algunos principios claves subyacentes, tales como: a) la ciudadanía vista como consumidores de servicio públicos; b) el servicio público orientado a resultados, originándose como un dispositivo conceptual inventado con el propósito de estructurar la discusión académica sobre los cambios contemporáneos en la organización y el gerenciamiento de la rama ejecutiva del gobierno; c) como un argumento administrativo, enfatizando el diseño organizacional dentro del gobierno; d) como filosofía administrativa, orientada al diseño organizacional del gobierno que surgió en los años 80; y e) está inmersa en una amplia variedad de enfoques que van desde la investigación comparada, los estudios de caso y la toma de decisiones; por lo que se presenta, en muchas ocasiones, como un campo desordenado aún al interior de la literatura sobre administración pública y ciencias políticas⁹.

Por lo anterior, el enfoque de la NGP debe de ser parte fundamental de todo gobierno y de toda acción de gobierno. Para el desarrollo de cualquier Estado es indispensable contar con instituciones realmente eficaces que sepan captar los problemas de los ciudadanos a través de sus diferentes organizaciones, pero lo realmente eficaz e importante es resolver los problemas presentados con reformas que den solución y con políticas de impacto social.

⁹ Citado en (Villalobos, 2010), El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en México: Una propuesta para los Gobiernos Locales diríjase a <http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/el%20sist%20de%20evaluacion.pdf>

Grafica 1. Elementos de la GpR en el ámbito Público



Fuente: Elaboración Propia en base a los elementos publicados por el BID y CLA

En el marco de las observaciones anteriores se puede describir que los elementos planteados en la Grafica (1), son de apoyo para que la administración de cualquier ente público o privado durante su gestión logre la eficacia, con estos elementos se puede controlar , optimizar y verificar el quehacer administrativo, cabe agregar que la planeación es la base fundamental para ejercer cualquier proyecto, sin planeación no se puede tener un control, ni dirección del rumbo al cual se quiere llegar ahora bien los elementos ligados al proceso de gestión para resultados, son los que permitirán generar valor público; Sin embargo dentro del seguimiento de control es necesario el monitoreo y la evaluación de las acciones ejercidas por los entes esto con la

finalizada de verificar si el ejercicio de la planeación se encuentra vinculada a la programación, al gasto y a los objetivos y responsabilidades es decir, la evaluación del desempeño.

Al conocer la importancia de contar dentro del Estado con una gestión pública eficaz y orientada a resultados contundentes para el ciudadano, es importante definir el término evaluación gubernamental, como parte esencial para la medición del desempeño de la gestión. La definición de evaluación en base a Stufflebeam y Shinkfield (1987:183) es:

“recoger y analizar sistemáticamente una información que nos permita determinar el valor o mérito de algo, siendo estos no sólo un juicio de expertos, implica un proceso sistemático de elaboración de criterios, recopilación, análisis, interpretación y enjuiciamiento sistemático”

Es decir, la evaluación es un proceso metodológico que requiere de una aplicación de pautas y técnicas sistemáticas. En otros términos, Meny y Thoenig (1992:79) nos dicen que: *“evaluar una política pública es apreciar los efectos atribuibles a una intervención gubernamental, en un campo específico de la vida social y del entorno físico”*. Por lo tanto, la evaluación es una ruta de razonamiento asumido por el analista; la apreciación sistemática sobre la base de métodos científicos, de la eficacia y de los efectos reales, previstos o no, buscados o no, de las políticas públicas y de la gestión institucional. En base a la definición anterior, las funciones principales de la evaluación gubernamental podemos enmarcarlas de la siguiente manera.

- La retroalimentación o mejora (*improvement*).
- El control de responsabilidades y la rendición de cuentas (*accountability*).
- Ilustración para acciones futuras (*enlightenment*) (Stufflebeam y Shinkfield ,1987).

Es decir, la evaluación de la gestión institucional, de un programa o política pública consiste en ir más allá de los indicadores, para proceder a una valoración detenida de los mismos, determinando la eficiencia de la gestión y la eficacia de las políticas y de los programas

de gobierno a través de un proceso de medición de los resultados.¹⁰ En este contexto, resulta novedoso también hacer de la evaluación una herramienta para la transparencia del gobierno. La evaluación no es una función meramente técnica, sino que se debe hablar de la *política de evaluación*¹¹. Su finalidad ha variado a lo largo de su historia para adaptarse a las situaciones de cada país y a las maneras de entender la gestión de la AP y el gobierno.

Aunque ha nacido y se ha desarrollado a la sombra del control presupuestario, su creciente papel de instrumento político la ha llevado a acrecentar el alcance de lo que se espera de ella.

1.2. De la administración pública tradicional a la gestión por resultado

Como ya se mencionó al principio de esta capitulado en 1980 la gestión pública se convirtió en el interés de las administraciones gubernamentales principalmente por la lograr la renovación de los valores, actitudes e instrumentos que permitan mejorar y avanzar los programas de acción y los marcos organizativos, o bien solamente por generar buenas prácticas gerenciales las cuales fueron adoptadas por el modelo privado.

Este cambio transcendental de GpR surge por consecuencias de la falta de mecanismos estratégicos y presiones internacionales, con el objetivo de mejorar los servicios públicos procedentes del enfoque propuesto por la Nueva Gestión Pública, es importante describir que la gestión pública se convirtió en asunto central de la agenda pública de los países anglosajones, un ejemplo claro fue el de la agenda presidencial en los Estados Unidos, incluyendo el lanzamiento

¹⁰ Este proceso no constituye un fin en sí mismo; en la AP la medición de resultados se dirige a comprender mejor los procesos y productos derivados de las políticas, programas y desempeño de las instituciones, de manera que faciliten la toma de decisiones más que a medir un resultado final preciso. Sin embargo, hay que estar conscientes de que medir los resultados de manera adecuada continúa planteando serios problemas conceptuales y prácticos. En el caso mexicano, se entiende debido al poco interés de programas académicos o de posgrado en temáticas específicas de evaluación pública. Véase Bustelo (2009).

¹¹ La política de evaluación tiene como finalidad mejorar y fortalecer la práctica gubernamental se establece en los principios de la verificación de los programas de gobierno, de la misma manera el apoyo que brinda esta política es respecto a la mejora la transparencia y la rendición de cuentas.

de la National Performance Review (1993) y la aprobación de la ley sobre el rendimiento y los resultados del Gobierno (Government Performance and Results Act, 1993)¹².

El cambio de la administración tradicional se originó derivado a las insuficiencias de la burocracia tradicional, esto porque se tenía carencias en los servicios producidos por muchas administraciones de corte weberiano. La crisis del modelo tradicional generó en los gobiernos pérdidas, problemas políticos y económicos se podía percibir que los procesos administrativos no ejercían eficacia en la implementación de los servicios, así que esto originó la necesidad de unificar criterios internacionalmente para generar un modelo contractual que permitiera a la administración sobresalir de las crisis fiscales del Estado.

Además de la pérdida en muchos países sobre su Producto Interno Bruto del 45-50% (PIB), de esta manera surge el cambio de una administración de regulación por otra de servicios; o el cambio de la legitimidad institucional del Estado, ya que éste también se legitima a través de los bienes y servicios prestados y como herramienta utiliza a la administración pública para ejecutarla convirtiéndola como el primer eslabón gerencial.

En suma, el Estado se legitima no sólo por los resultados, sino también por la percepción que se demandan a través de las peticiones ciudadanas por recibir servicios con mayor eficiencia, eficacia, y una economía sustentable, pero también se contempla en estas demandas que los gobiernos cumplan con la transparencia, la participación, la equidad, y la calidad. (Correo, González: 2010), Si bien es claro que los gobiernos en la actualidad han mostrado sensatez e importancia por mejorar las acciones de trabajo incluyendo la visión del gasto para lograr sus objetivos, es importante mencionar entonces que la gestión para resultados es considerada por algunos autores como: *“un sistema dinámico que integra la necesidad de una institución e instituciones por alcanzar sus objetivos y un crecimiento social”* (Villalobos, 2012:35).

Por lo tanto el implementar acciones que se encuentran ligadas a indicadores de gestión y de impacto así como a un presupuesto ejercido exclusivamente para realizar dichas acciones con visión de compromiso y a su vez apegado a generar valor público, entonces podremos describir

¹² Es importante recalcar que la administración gerencial se han formalizado en un modelo de cumplimiento metas alcanzadas, y surge en base a las estrategias de la planeación, organización, dirección, control y evaluación de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de una organización.

cualquier ente privado, público está realizando acciones de mejora emitiendo procesos eficaces, de eficiencia y transparencia para cumplir con las demandas sociales pero sobre todo para cumplir con ejercicio gubernamental totalmente centrado en la previsión.

Según Makón (2000), la GpR no constituye un modelo único que se aplica de una manera predeterminada utilizando un mismo conjunto de instrumentos. Makón menciona que existen vías para ponerla en práctica y esta se presenta cuando se elige las herramientas que se utilizan, del contexto político, social y económico de cada país, y de los objetivos que se persigan.

1.3. Modernización administrativa en el ámbito Educativo.

Como se pudo observar anteriormente, la GpR se puede considerar como una herramienta necesaria para implementarse en los gobiernos, buscando con ello que las acciones y las decisiones públicas cuenten con una orientación basada en resultados. En este marco es importante definir un panorama actual de las capacidades institucionales que caracterizan al COBACH, B.C, puntualizando de manera específica sobre las normatividad vigente aplicada por las estancias responsables de fomentar directrices administrativas, que conduzcan a las distintas Direcciones y Departamentos a fortalecer sus estrategias. En este contexto, se cuestiona ¿cuáles son los principales elementos y características que se han ejercido en este organismo para implementar una efectiva gestión para resultados? En respuesta, se define que a nivel administrativo, el COBACH, B.C. ha generado normatividad homologada al gobierno central y federal, cumpliendo con ello en la generación de procesos estructurados para la realización de acciones tales como: adquisiciones de bienes y servicios, comprobación de gastos, capacitaciones, procedimientos para el control presupuestal, por mencionar algunas de los tantos con los que se cuenta¹³. Sin embargo esta área no ha mostrado las capacidades formales para la regulación de las instancias que apoyaran en promover un servicio eficiente.

¹³ Actualmente el COBACH, B.C., cuenta con veintiún procedimientos homologados en los que se puede apreciar una duplicidad de acciones por diversos departamentos, lo cual vuelve a este organismo muy burocrático, sin embargo es importante describir que aun siendo un organismos inmerso en la administración tradicional, se ha mantenido con finanzas sanas y óptimos resultados en cuestiones financieras, cabe agregar que aun teniendo este principio, el Colegio no ha formulado nuevas estrategias de mejora ya que no se encuentra una área focalizada en diagnosticar, evaluar e innovar en nuevos procesos de mejora, y sobre todo a implementar nuevas tendencias que si bien son gerenciales podrían optimizar grandes recursos y promover un eficiente servicio público.

En cuanto a características financieras, organizacionales y funcionales, las nuevas reformas estructurales de contabilidad¹⁴ han permitido definir cuál es la instancia clave para un proceso de esta naturaleza. Sin embargo, en el desarrollo organizacional no se ha fomentado nuevas tendencias que permitan establecer cuáles son las verdaderas capacidades institucionales en GpR y puedan puntualizar los elementos generales para que las instancia financiera, las de planeación y las administrativa, puedan rediseñar su gestión para fomentar una gestión efectiva para resultados que induzca al COBACH, B.C., a la generación de impactos sociales.

De acuerdo con lo anterior podemos evidenciar que los procesos administrativos del COBACH, B.C, surgieron de manera espontánea dado a que los manuales de procedimientos se elaboraron en base al trabajo que se venían realizando, sin prever de qué manera estos procesos deberían de disminuir y ser más eficientes y eficaces, sin menos burocracia.

De la misma manera un factor que ha permitido mejorar ha sido las peticiones ciudadanas a través de los portales y los buzones de quejas y la integración de un cambio cultural y generacional.

Ahora en cuanto a las planeación programación y presupuestación se ha podido erradicar algunos procesos duales que se ejercían en este sistema, destacando este mecanismo como una estrategia encaminada y estructurada en la edificación de nuevos procesos contundentes y efectivos, con el objetivo primordial de lograr la autogestión de los planteles escolares y la misma dirección general, esta nueva acción se vincula estratégicamente entre la sociedad y funcionarios públicos que prestan sus servicios en este sector escolar. Así mismo podemos constatar que se esquematiza y examina acciones que promuevan la efectividad para el ejercicio; con la finalidad de proveer con exactitud los recursos públicos a los planteles escolares y a las dependencias, esto mediante el programa operativo anual (POA), el cual a partir del 2010 se ha venido realizando por cada uno de los directivos escolares y los jefes de

¹⁴Este organismo actualmente se encuentra sumergido en la implementación de armonización de cuentas contables, apegándose en la nueva Ley General de Contabilidad Gubernamental, cabe mencionar que a partir del 2011, la institución adquirió su primer plataforma contable en la cual se generan procesos administrativos tales como las adquisiciones de bienes y servicios, logrado con ello afectar las partidas presupuestales ligadas a los planes y programas establecidos por el propio gobierno central, sin embargo las acciones contables no han podido accionar, puesto que la institución cuenta con más de treinta dos unidades ejecutoras lo que no ha permitido tener el tiempo y la manera de unificar los procesos que se necesitan para trabajar en tiempo real los procesos administrativos-financieros.

departamento de esta Institución, impulsando así la vinculación del quehacer público entre los funcionarios.

Si bien esta normatividad es aplicada por que el gobierno central ha tenido una intervención e injerencia en cambiar los hábitos y costumbres de todo organismos público que no ha emergido en los nuevos enfoques de GpR, cabe mencionar que el Colegio se ha introducido en modelo desde 2010 con forme a las nuevas reformas presupuestales y contables.

1.4. La gestión para resultados (GxR) en el sector público

Los enfoques actuales de administración pública (AP), enfatizan en la necesidad de orientar a los gobiernos a la generación de resultados, de brindar un servicio público de calidad y atención al ciudadano, en resumen, a generar impactos sociales. Organismos internacionales en la materia, han destacado diversos elementos que buscan guiar a la AP a dicho objetivo.¹⁵ Uno de estos elementos han sido las prácticas y modelos gerenciales de gestión y evaluación institucional. En este contexto, el Colegio de bachilleres del estado de Baja California siendo un organismo público descentralizado, que concentra el 27% de absorción de la población estudiantil¹⁶ a nivel medio superior, del cual el 12% son hombres y 15% mujeres, tiene un índice del 57 % de eficiencia terminal, lo que muestra que en este organismo sopesa la falta de una gestión pública que genere mayor eficiencia y eficacia dentro de los procesos administrativos de esta paraestatal. El problema, que se permea es que no se ha investigado acerca de cuáles son las capacidades institucionales del colegio de bachilleres para implementar un modelo de GpR en su interior, así mismo no se conoce en qué grado puede hacerlo, así como tampoco se ha investigado que aspectos son los requieren fortalecer para implementarla.

Si bien como antecedentes podemos describir que en el estado de Baja California ya se ha comenzado a implementar un modelo de GpR, pero esto se ha propagado en plazos al interior del Colegio de Bachilleres por ende existe una necesidad de mejorar algunos aspectos para

¹⁵ Esta nueva filosofía de gestión, que sugiere un paso de la gestión pública burocrática a la gestión pública gerencial, ha sido denominada *neogerencialismo o Nueva Gestión Pública (NGP)* por diversos estudiosos del fenómeno en más de una región del mundo (CLAD, 1998; CEPAL, 1998). Este movimiento que se inicia en el Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda; luego se desarrolla con matices diferentes en los Estados Unidos, también ha influenciado las prácticas de gestión de países en otras áreas geográficas y en otros niveles de desarrollo, como Malaysia y Singapur en el Asia, y en Brasil dentro de América Latina. Véase Banco Mundial (2007).

¹⁶ Es preciso mencionar que en la actualidad Colegio de Bachilleres cuenta con una matrícula de 36,225 alumnos que cursan la educación media superior, según datos estadísticos referidos por el departamento de control escolar de dicha institución para más información diríjase a <https://docs.google.com/file/d/0B3MLS2ViGztGTUFSVnpacWpJamc/edit?pli=1>

instaurar el modelo de GpR en este organismo público. Ante lo expuesto, se considera importante describir algunos esfuerzos que el propio Colegio ha adoptado en materia de modernización para su gestión administrativa.

1. Establecer planes de aprendizaje y de formación permanentes.
2. Seguimiento a planes, programas, y normatividad Estatal y Federal.
3. Fortalecimiento de acciones para adoptar un modelo gerencial.
4. Creación de indicadores.
5. Seguimiento a los programas operativos.
6. Instaurar una misión, visión y políticas de calidad
7. La Instancia departamental de calidad de los servicios.
8. La implementación de un sistema armonización contable.

Se puede observar una serie de acciones que el COBACH, B. C, ha llevado a la práctica. De esta manera, nos deja en claro el esfuerzo por modernizar su administración con elementos importantes de gestión. En este marco, sobresale la visión de medir el rendimiento de su administración mediante el uso de indicadores, lo cual lo establece en la línea estrategia 2.2.5.1.1.1 *Evaluación Educativa e Institucional* del Plan Estatal de Desarrollo (2008 – 2013). Sin embargo, se pueden encontrar distintos retos en cuanto a la puesta en marcha de un gobierno moderno y con un enfoque a la satisfacción del cliente – ciudadano.

Como inicio, es de destacarse que cuentan con un área enfocada a los procesos de planeación, programación y control: departamento de planeación, programación y presupuestación, de esta manera, nos permite corroborar que se cuenta con un avance en cuanto al diseño, ejecución y seguimiento de los programas sectoriales¹⁷. De igual forma, se considera para los procesos anteriores diversos planes estratégicos que orientan la planeación Estatal con una visión a mediano plazo. Sin embargo, no es notoria un área específica e institucionalizada

¹⁷ Los programas sectoriales programas o especial son un instrumento de planeación que contiene un conjunto de acciones debidamente articuladas en torno a los objetivos de un sector o ámbito específico de la administración pública estatal, estas acciones conforman las correspondientes políticas públicas de un sexenio. Los programas hacen explícitas las áreas responsables, los objetivos estratégicos, los instrumentos que habrán de utilizarse, los resultados esperados y la forma de medición de los mismos. Véase <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/ptp/contenidos/?id=45>

que tenga la responsabilidad de orientar a las diversas direcciones y departamentos, por las que está compuesta el COBACH, B.C., la cual gestione y evalúe el correcto desempeño institucional; es decir, a mejorar los siguientes aspectos mínimos de la administración:

- Mejora en la calidad de atención al público.
- Eliminación de trámites innecesarios.
- Acercamiento de los servicios y trámites administrativos al ciudadano.
- Eficiencia administrativa.
- Fomento a un gobierno electrónico.

Si bien, se cuenta con antecedentes de iniciativas de administración para definir una instancia responsable de mejorar el desempeño de la institución y el servicio administrativo hacia el ciudadano, no se puede afirmar su institucionalización efectiva, ni mucho menos de una política efectiva para modernizar y evaluar la gestión administrativa.

La necesidad actual de nuestro país exige el fomentar en el Estado mexicano una estructura gubernamental capaz de atender eficazmente los diversos problemas sociales del país. En un contexto educativo, el que los gobiernos Estatales de México cumplan con lo establecido en el artículo 134 constitucional y generen servicios públicos de calidad e impacto al ciudadano.¹⁸ Ante lo expuesto y basados en la normatividad federal que exige la evaluación y ejercicio presupuestal orientado a resultados en los tres órdenes de gobierno, se justifica aún más este cambio institucional en el sistema administrativo; el cual, deberá contemplar en su gestión una cultura organizacional, directiva que oriente su administración hacia resultados validados por los ciudadanos. Ante este escenario, el tener un gobierno con orientación a resultados sería el primer paso que permita mejorar el desempeño gubernamental¹⁹. Por lo tanto ¿Cuál es la primera justificación para que el Colegio de Bachilleres modernice y mejore el desempeño de las

¹⁸ El artículo 134 Constitucional menciona que todos aquellos recursos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

¹⁹ Desempeño gubernamental se puede definir según autores como la evaluación del Gobierno que permite a las dependencias gubernamentales mostrar resultados de su labor a la comunidad y tomar decisiones orientadas a mejorar el bienestar de la ciudadanía. En tal perspectiva, estas obras contribuyen a la rendición de cuentas y a enriquecer la labor de las dependencias gubernamentales en los ámbitos estatal y municipal. Véase <http://desempenogubernamentalmexico.webs.com/libropublicados.htm>

direcciones y sus departamentos? La respuesta a lo anterior se destaca en el hecho, de que las acciones que realizan las direcciones y los departamentos, sean encauzadas a satisfacer demandas sociales, un desarrollo educativo, desarrollo administrativo, ofertar servicios y trámites públicos, con calidad, eficiencia, eficacia, y efectividad. De esta manera contar con un modelo de GpR en el Colegio proporcionaría generar impactos en la planeación, en los procesos presupuestarios, reformando y simplificando políticas y procedimientos para mejorar las acciones que se ejecutan en beneficios de nuestros clientes internos (directivos y departamentos) y externos (padres de familia y alumnos), de la misma manera se fortalecería la capacidad de la gestión de las finanzas públicas; retomando algunos autores se puede mencionar como orientar las metas y los proyectos a resultados, administrando e implementando estrategias que permitan alcanzar los objetivos establecidos de la institución, utilizando información para mejorar la toma de decisiones (Villalobos 2010).

Por lo tanto, es necesario conocer además de los resultados que se tienen entre lo programado y lo realizado, el grado de satisfacción que logran en los usuarios, esto es la capacidad que tiene el Colegio de bachilleres de satisfacer y atender las demandas y servicios que la sociedad requiere. De esta manera, el implementar efectivamente mecanismos de gestión y evaluación para resultados, permitirá fortalecer las capacidades de la organización y mejorar el desempeño Institucional.

Para finalizar, podemos agregar teóricamente que *“En las administraciones públicas, cuyos recursos provienen en su mayor parte de contribuciones obligatorias y cuyo fin es la prestación de servicios a la colectividad a título gratuito o semigratuito, la eficacia de los servicios prestados y la correcta administración de los recursos disponibles, deben valorarse por su contribución a las satisfacción de las necesidades colectivas y el grado de cumplimiento de sus objetivos y no solo por sus resultados estrictamente en sentido de ejecución del presupuesto”* (Guinart, 2003: 1).

Es decir no solamente hay que enfocarse a la tarea de monitorear lo establecido en los planes de trabajo, en acciones y metas ligadas a un presupuesto que pareciera estar determinado en base a programas, y no base a resultados de acuerdo a los indicadores; puesto que no se destaca una evaluación del trabajo de manera transparente y no permite generar expectativa al

ciudadano sobre la eficiencia y eficacia de los servicios promovidos. Ahora bien es preciso mencionar la implementación del trabajo que se viene realizando dentro del sector público, se puede reflejar abiertamente la necesidad de que el gobierno debe de fortalecer sus capacidades institucionales y mejorar su desempeño.

1.5. Evaluación del desempeño en gobiernos Estatales

En el marco de los aspectos antes mencionados el GpR busca que la evaluación y la realización de políticas públicas en los gobiernos estatales, sea crucial e implemente un proceso de certificación eficiente en las estructuras y funcionalidades del ente gubernamental, dicho marco debe de responder con proveer conocimientos de alto nivel para contribuir a la efectividad de la gestión, por tanto el GpR en los sistemas gubernamentales promueve una mejoría en las funciones, acciones y servicios que impactan en las acciones administrativas realizadas por cualquier gobierno, por mencionar algunas:

- Garantizar que la evaluación forme parte de las funciones de un gobierno es decir la evaluación realiza una contribución esencial a la gestión por resultados.
- Promover una cultura de evaluación como base para el aprendizaje, facilitando un proceso de evaluación en el que hacer público, es decir: que garantice que el trabajo que se realiza sea apegue a la satisfacción del ciudadano.
- Garantizar que los recursos financieros y humanos sean los adecuados y que sean eficientes y efectivos.
- Incentivar la cooperación en la planificación y evaluación entre las organizaciones gubernamentales y grupos sociales.

Derivado a los puntos anteriores la evaluación busca en los gobiernos el logro de los resultados a mediano plazo, así mismo busca con ello la corrección de las acciones erróneas de los entes públicos, si bien la evaluación es una herramienta de aprendizaje ya que esta contrae aportes para mejorar las estrategias institucionales.

Dentro de las grandes reformas gubernamentales se encuentra sin duda la evaluación y la creación de modelos administrativos que permitan fortalecer las capacidades institucionales para que los gobiernos sean lo suficientemente capaces de realizar de una manera eficiente, y efectiva sus acciones y servicios. La implementación de estas medidas en un gobierno local puede accionar a obtener mayor grado de sensibilidad y credibilidad en la sociedad, puesto que estos esquemas solo buscan lograr una certificación de la ejecución de las acciones realizadas por los entes públicos, el certificar a un gobierno es tarea de todos; es decir la implementación de medidas correctivas para la producción de un servicio con calidad debe de generarse desde el sector que provee el servicio, pero la evaluación le corresponde al sector social, quien en este caso se puede decir que es el auditor ya que es el primer eslabón que recibe y acredita si el trabajo o servicio se está realizando con la responsabilidad y eficacia necesaria demostrando el grado de generación de impacto en la necesidad y/o requerimiento que se tiene.

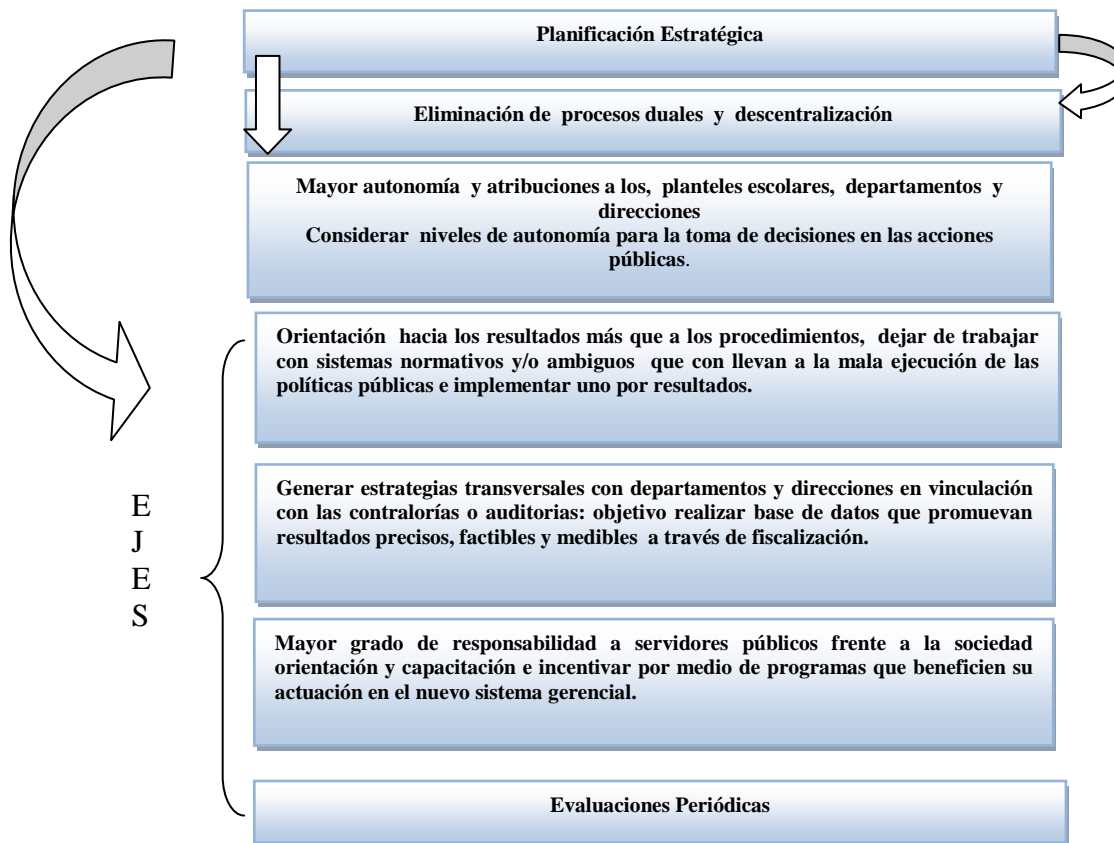
El tener un gobierno moderno y preocupado por la percepción del ciudadano permite que éste se legitime cada vez más y contemos con ciudadanos satisfechos de los logros alcanzados. Bajo la perspectiva de la *Nueva Gestión Pública* donde la visión que se tiene de la administración pública se transforma para pasar de un estado tradicionalista concebido como ineficiente a un estado con resultados concretos y tangibles se hace necesario el contar con herramientas y técnicas que pasen del simple análisis de las acciones de gobierno a un modelo estratégico y sistemático de gestión y evaluación para resultados.

Considerando lo anterior

...los investigadores de la CEPAL²⁰ sugieren que la agenda de la modernización del Estado, la reforma administrativa y la evaluación del desempeño de la gestión pública son pre-requisitos para promover una agenda de desarrollo que incluya estabilidad macroeconómica, mayor equidad, una asignación más efectiva de los recursos y un crecimiento económico sostenible” (Ospina, 2000:1).

²⁰ La CEPAL es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas y su sede está en Santiago de Chile. Se fundó para contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo. Posteriormente, su labor se amplió a los países del Caribe y se incorporó el objetivo de promover el desarrollo social, para mayor información diríjase a <http://www.cepal.org>

Diagrama 1. Elementos para obtener una administración base a resultados en el COBACH BC.



Fuente: elaboración propia en base a los procedimientos actuales del COBACH, B.C.

Si observamos con detenimiento todo lo descrito anteriormente, podremos entender que la gestión para resultados y la evaluación son elementos esenciales para el cumplimiento del trabajo gubernamental e incluso para su desarrollo, la generación de estrategias y la mejora de las mismas se debe a la intervienen de procesos de evaluación y fiscalización, con el objetivo de medir el grado de satisfacción y/o impacto que se genera en la ciudadanía.

En este mismo sentido, en el diagrama anterior se puede apreciar los ejes necesarios para mejorar la administración en COBACH, B.C., y organizar eficazmente los procesos y acciones para tener una gestión orientada a resultados, es evidente como se muestra en el diagrama la necesidad de promover la descentralización al interior del ente, de esta manera disminuiría los excesivos tramites y procesos duales generando con ello nuevas estrategias interinstitucionales vinculadas entre los departamentos y direcciones, así también es necesaria la pronta actuación de los órganos revisores para accionar un proyecto de revisión y evaluaciones periódicas para identificar los problemas y actuar inmediatamente con la problemática, hechas las consideraciones anteriores es necesario promover mayor responsabilidad a los servidores públicos para que estos emerjan en los nuevos roles gerenciales sin embargo dentro de este esquema es necesario la incentivación para poder lograr ejercer un servicio de calidad frente a la sociedad.

1.6. Las capacidades institucionales de un gobierno para implementar un modelo de GpR.

Actualmente las capacidades institucionales y el desarrollo humano no son un mismo proceso es decir son unidireccionales, sin embargo se ocupan uno del otro para lograr un cometido, actualmente la OCDE (2002), menciona que los países con capacidades institucionales débiles en el nivel sectorial enfrentan mayores dificultades para alinear su programación con el M&E y lograr resultados, ahora bien se bajamos este precepto a los estados pues se cumplen con la misma retórica.

La administración pública moderna necesita entes públicos con mayor capacidad para adaptarse a los cambios de contexto, tanto políticos, económicos y sociales, resulta oportuno mencionar que es necesario, que los gobierno introduzcan cambios en la gestión de las instituciones públicas, con el objetivo de accionar a los gobierno para que éstos respondan con efectividad hacia las nuevas demandas sociales. En este contexto, se requieren cambios inmediatos estructurales y normativos que se encuentren relacionados específicamente con mecanismos de gestión y que den mayor autonomía a los gestores públicos.

Ahora bien COBACH, B.C., cuenta con diversas capacidades, sin embargo estas se han visto opacadas por que las estrategias que se promueven no han generado una eficiencia en la generación de servicios, un ejemplo clara esta en los bajos rendimientos educativos, si bien para poder inducir al colegio a mejorar sus capacidades o bien despertarlas, se necesita una concepción distinta de los modelos tradicionalistas, si bien estos modelos posicionaron al Colegio en la vanguardia, hoy en día no cumplen con las necesidades básicas de un sociedad, por esto ¿cuál sería la el primer paso para que el COBACH, B.C., genere las capacidades necesaria para que los gestores públicos puedan generar procesos que promuevan valor público? La respuesta está en que este organismo se adapte al entorno y genere liderazgo, así como también cumpla con las normas gerenciales, esto implica generar capacidades para usar el conocimiento técnico, métodos, técnicas y medios necesarios para la ejecución de los programas específicos que se promueven en este ámbito educativo.

De esta manera podemos mencionar que es necesario e incluso urgente implementar un reestructuración en el esquema actual del funcionamiento del sistema actual de COBACH, B.C., así como en los procesos y acciones que se ejercen con la finalidad de mejorar las tendencias administrativas, de tal manera que al implementar dichos mecanismos, se pueda realizar una pausa en el camino y dimensionar que se está realizando bien y con eficacia y esquematizar que procesos no están bien definidos y no han generado satisfacción alguna, es importante describir que para poder ejercer un buen ejercicio público se debe de priorizar en realizar resultados en cualquier ámbito ya sea administrativo, financiero y/o propedéutico, no importa valerse de medios que no están justificados en lineamientos o procedimientos ambiguos que solo prevén un estancamiento, es decir se necesita enfocarse en generar impacto a través de acciones definidas y concretas en cuanto al trabajo a desarrollar y posteriormente esquematizar cual fue el procedimiento realizado para llegar a ese objetivo y no viceversa.

En este sentido se considera la Gestión para Resultados como un importante mecanismo pero no un fin, para este contexto sería necesario hablar de términos macros como la Gobernanza para Resultados, el cual contiene infinidad de herramientas que contemplan:

- Identificar las necesidades del ciudadano.

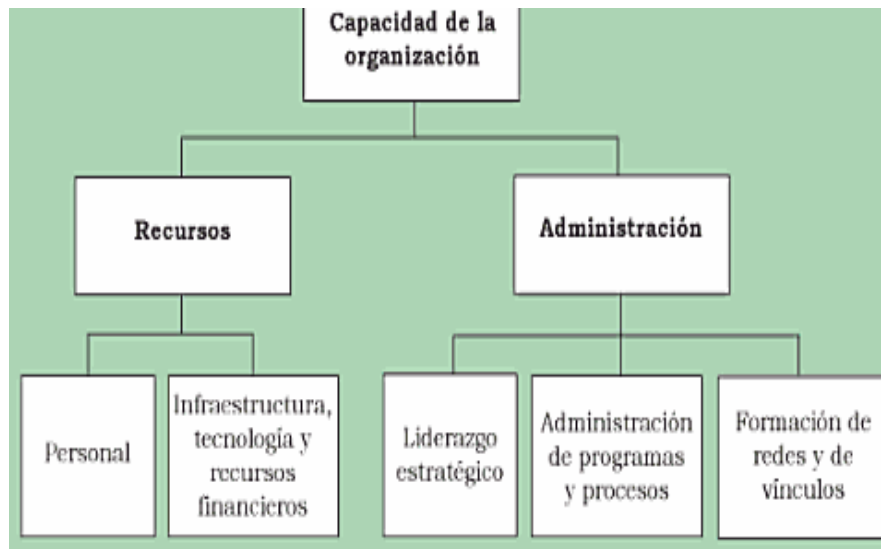
- Ejercer acción base en resultados de impacto y de rendición de cuentas.
- Diagnósticos de la gestión de trabajo, así como los riegos que pudiesen presentarse.
- Restructuración de procesos y procedimientos mediante los nuevos conocimientos de gestión por proyectos.
- Mejoramiento de indicadores e inclusión de la percepción que de muestren eficacia y no solamente eficiencia.
- Análisis que permitan incluir acciones de transversalidad y no solo interinstitucionales.
- Generación de políticas públicas estructuradas y definidas en transversalidad ejercidas
- Implementar un sistema de Evaluación de Desempeño para la amplia participación del personal, en su instrumentación deberá privilegiarse la desconcentración y, en su caso, la descentralización de funciones.
- Generar Indicadores concretos que permitan medir lo programado, ejecutado y la percepción para confirmar el grado de satisfacción de los servicios prestados, asimismo evidenciar el impacto social que presentan cada uno de los procesos que se realizan en la Paraestatal.

1.7. Evaluación de las capacidades institucionales.

En los últimos años los gobiernos estatales, no han generado estructuras organizativas fuertes, las cuales permitan posicionar al gobierno e impulsarlo a las nuevas tendencias gerenciales²¹, si bien esto se debe a la falta de capacidad directiva y de gestión, por ello que es necesario generar decisiones verticales que permitan lograr resultados eficaces. Ante este contexto podemos mencionar que las organizaciones gubernamentales, muestran ser débiles y su imagen al interior y exterior muestra desequilibrio e inestabilidad, y sus capacidades no generan resultados porque siguen modelos arraigados en teorías tradicionalistas, obstaculizando con ello las capacidades de una organización para que esta innove, diseñe, desarrolle y genere un fortalecimiento de las mismas.

²¹ La gerencia representa el punto nodal y eje rector de la implementación del cambio (Cabrero, 1995), Véase http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.II_No.I_1ersem/GGE_Vol.II_No.I_1ersem.pdf

Gráfica 2. Tipos de Capacidades de la Organización



Fuente: Adoptado de (Douglas Horton, 2008)

Como podemos apreciar en la Gráfica 2, se distinguen los tipos de capacidades de una organización, generalmente la efectividad de una organización depende de los recursos humanos, físicos (infraestructura) y financieros así como también de los tecnológicos con los que cuenta la organización, por ello que los recursos humanos son la base fundamental de la administración puesto que sin personal capacitado no se puede realizar ningún proceso u/o acción, aunado a este está la infraestructura y la tecnología que son elementos consecutivos necesarios para tener un buen desempeño, cabe agregar que toda organización requiere de recursos suficientes para ejercer un buen servicio eficiente, sin embargo para lograr la eficacia es necesario el liderazgo, con este elemento las organizaciones pueden ser dirigidas, controladas y guiadas para mejorar la administración. Entonces resulta conveniente, mencionar que las capacidades según Fukuyama (2004), se distinguen en cuatro aspectos interrelacionados y jerarquizados para el desarrollo de las capacidades institucionales del estado:

- 1) el diseño y gestión de la organización,
- 2) el diseño del sistema político,
- 3) la base de legitimación y
- 4) los factores culturales y sociales.

Es evidente entonces describir que las capacidades institucionales son las acciones que genera un gobierno para mejorar en el que hacer público y estas se definen como:

La capacidad que se tiene en planear, organizar, dirigir, decidir, transparentar y evaluar los procesos administrativos, políticos y sociales. Es decir son las habilidades y destrezas que tiene el Gobierno para desempeñar las funciones sustantivas y adjetivas.

Desde otra perspectiva, las acciones gubernamentales se deben a las necesidades sociales, si bien generar acciones contundentes para proporcionar servicios eficientes ya no es un paradigma, sin embargo, las estructuras gubernamentales aun contando con planes estratégicos y programas de desarrollo, no han generado valor público ni satisfacción del ciudadano en la impartición de los servicios y la generación de políticas públicas para el desarrollo, y esto se debe a que las organizaciones gubernamentales no cuentan con una visión de mejora,

El Estado debe de contar con capacidades institucionales y de una serie de valores de una cultura de gestión, que permitan promover procesos de gestión asociada para el fomento de una sociedad civil madura y que genere impactos para el desarrollo (Ramos 2013:20).

A lo largo de los planteamientos hechos en este subcapítulo, es de observancia describir que el gobierno necesita generar nuevas técnicas de organización y desarrollo, cumpliendo con los preceptos de una organización privada²², sin embargo para lograr emerger en estas

²² Es importante destacar que las administraciones privadas o gerenciales han generado expectativas de mejora para el sector privado, contribuyendo con teorías y modelos al sector público, por que estas se encuentran articuladas en la Planificación, Organización, Dirección y Control, en la actualidad también contemplan la evaluación este preceptos han sido retomados por los gobiernos, sin embargo no han formalizad un seguimiento sistemático para cumplir con los mismos y esto se debe a la falta de ética y corrupción de los altos niveles.

tendencias, se necesita evaluar los planteamientos y acciones institucionales del propio estado, la finalidad es mejorar la generación de políticas, y mejorar el desarrollo de las mismas para generar Valor público. Hechas las consideraciones anteriores describamos que el desarrollo de las organizaciones se encuentra en el hecho de las capacidades deben de ser proyectas, ejecutadas y evaluadas, si bien muchas veces las altos directivos no cuentan con información necesaria para conocer que estrategias deben de generar para mejorar el desarrollo de una organización y esto de sebe a la falta de evaluaciones periódicas.

Tabla 1. Las capacidades que se requieren para mejorar la eficiencia y la relevancia

EFICIENCIA			
Se necesita desarrollar las capacidades adoptivas		Necesidad de Conservar o mejorar las capacidades adoptivas y operativas	
Necesidad de desarrollar las capacidades adaptivas y operativas		Necesidad de desarrollar las capacidades operativas	
			RELEVANCIAS

Fuente: Adoptado de (Douglas Horton, 2008)

En la Tabla anterior (tabla1), se muestran las capacidades que se deben de desarrollar en una organización para tener un mayor grado de trascendencia o eficiencia, es necesario que se demuestre en cualquier organización cual es la capacidad con la que se cuenta, si está bien definida y se tiene el liderazgo para manejar al personal operativo, ya que es el primer eslabón que contribuye a incrementar la eficiencia de la organización.

(Drucker,) mencionaba que “no hay países pobres ni países ricos, lo que existe son países pobremente administrados y países ricamente administrados”, es decir que el desarrollo de los mismos se debe a la aplicación de estrategias, técnicas y métodos eficientes de organización.

Entendamos que las capacidades adoptivas están vinculada a la habilidad con la que cuenta el personal para ajustarse satisfactoriamente a los cambios de la organización y la capacidad operativa es la productividad de una instalación en general se expresa como el volumen de producción que se ha generado en un periodo, si bien la necesidad de desarrollar las capacidades adaptivas y operativas en la organización son de gran importancia para la producción de servicios eficaces, entonces estas deben de evaluarse ya que están ligadas directamente con la producción y distribución de los servicios de la organización, para ello es necesario generar capacitaciones adecuadas al perfil idóneo del personal bajo una matriz de operacionalización de desarrollo y en cuanto a la capacidad operativa indiscutiblemente se debe de visionar cual es objetivo principal de la organización con la finalidad de ejercer una programación adecuada de los servicios que se promoverán semestral o bimestralmente esto para poder evaluar e identificar que procesos y mejorar con ello a la organización.

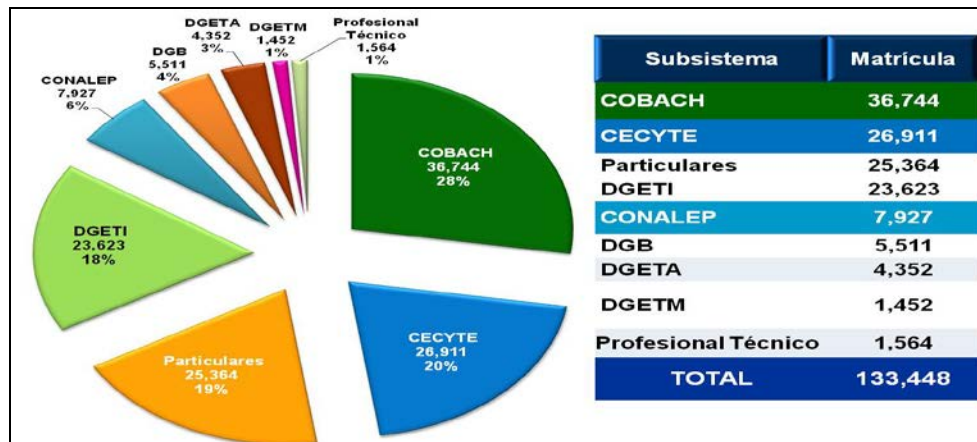
Capítulo II. La Gestión Pública en El Colegio de Bachilleres de Baja California (COBACHBC), un Contexto actual 2010-2014.

Actualmente el Colegio de Bachilleres del estado de Baja California, es la primera opción de bachillerato general, este subsistema cuenta con una matrícula general de 35,320 alumnos en todo el estado para 2013, si bien este modelo educativo ha generado una fuerte tendencia en la educación media superior por su gran trayectoria curricular, en la formación de educandos; también es notorio describir que solo el 62% de los egresados logra ingresar en las Universidades.

Si bien el Colegio cuenta con una estructura de 28 planteles oficiales, 3 centros de estudios para trabajadores y 8 centros de estudios a distancia llamados también CEMSAD y una dirección general, podemos determinar que las acciones administrativas y de gestión educativa no han generado procesos de mejora y de transversalidad para incrementar su porcentaje de inserción a las Instituciones de Educación Superior (IES), cabe mencionar que el bachillerato general tiene la finalidad de preparar al estudiante en todas las áreas del conocimiento para su ingreso a las instituciones de Educación Superior sin embargo, es importan mencionar que las estadísticas educativas dentro del Colegio de Bachilleres no serán favorables para el desarrollo continuo de la educación, dado a que las matriculas estudiantiles para el 2016 serán un foco rojo,

puesto que no se cuenta con la infraestructura necesaria para atender a la demanda, aunado a esto la obtención paulatina de la gratuidad en educación media superior se traduce en no contar con recursos para la atención a las diversas necesidades que se presentan en la operatividad de los planteles, aunado a esto se presenta la falta de un organismo colaborativo entre padres y autoridades educativas normado y organizado, puesto que esto afecta directa e indirectamente a los fines y propósitos en la calidad educativa como en la atención integral de los alumnos, es decir al no contar con un proyecto de ingresos más sustentable y proactivo para lograr realizar acciones y procedimientos institucionales tendrán que acotarse y ser menos eficientes que las se realizaron en años anteriores.

Cuadro2. Matricula por Alumnos de Educación Media Superior por Subsistema 2013-2014



Fuente: Secretaria de Educación y Bienestar Social

Por otra parte es del conocimiento general que el presupuesto para este organismo en 2014 es de novecientos un millón seiscientos cinco mil setecientos noventa y tres mil pesos²³. (901, 605 793), Un 10% menor al 2013. El cual contempla ingresos por cobro de cuotas escolares y aportación federal y estatal como subsidios en la estimación de la ley de ingresos, entonces debemos describir que las estrategias para este ciclo escolar no serán las mismas, por ende los

²³ Fuente: Departamento de Planeación, Programación y Presupuestación, departamento dependiente de la Dirección de Finanzas del Colegio de Bachilleres de Estado de Baja California, dicha información se encuentra proyectada en la ley de Ingresos para el mismo Organismo y se encuentra concentrada en el Sistema de Presupuesto y el Sistema de Armonización contable.

procesos y las acciones administrativas podrán catalogarse como suficientes mas no eficientes puesto que no se ejercerán con las mismas dinámica que años anteriores.

2.1. Situación organizacional del COBACH, B.C.

En el marco de las observaciones anteriores, es de gran consideración describir la estructura central que contempla el Colegio de Bachilleres, actualmente este organismo cuenta con una junta directiva, 5 direcciones, 1 secretaría particular, 4 unidades de apoyo, 2 coordinaciones y 17 departamentos, así como se muestra en la siguiente tabla 2:

Tabla 2. Estructura General del Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California.

<p><i>JUNTA DIRECTIVA</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Patronato <p>DIRECCIÓN GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none">• Secretaría Particular• Unidad de Auditoría Interna• Unidad de Informática y Estadística <p>DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN ACADÉMICA</p> <ul style="list-style-type: none">• Departamento de Actividades Educativas• Departamento de Actividades Académicas• Departamento de Selección y Evaluación Docente• Departamento de Evaluación del Aprendizaje <p>DIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Departamento de Apoyos Educativos• Departamento de Registro y Control Escolar• Departamento de Actividades Paraescolares <p>DIRECCIÓN DE FINANZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Departamento de Presupuestos• Departamento de Contabilidad• Departamento de Organización y Desarrollo Institucional• Departamento de Promoción y Gestión de Recursos <p>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA</p> <ul style="list-style-type: none">• Departamento de Personal• Departamento de Compras• Departamento de Obras y Mantenimiento

- Departamento de Calidad y Mejora Continua
- Unidad de Asuntos Jurídicos

COORDINACIÓN ZONA VALLE

COORDINACIÓN ZONA COSTA

- Unidad Académica
- Unidad Administrativa

CONSEJO CONSULTIVO DE DIRECTORES

Fuente: Elaboración Propia, tomado del Manual de Organización del Colegio de Bachilleres del Estado de B.C.

De la misma manera este Organismo a lo largo de los 35 años de servicio que ha prestado en el estado, ha priorizado el rumbo de trabajo promoviendo con ello:

- Mejorar la calidad de la educación que se imparte.
- Incrementar los índices de eficiencia terminal, aprobación y aprovechamiento.
- Fortalecer la formación valoral.

Sin embargo en este organismos no se encuentra en sus planes interiores mejorar las acciones administrativas que permitan eficientizar los procesos burocráticos, si bien en lo que se puede apreciar el Colegió de Bachilleres no plantea en sus proyectos generar estrategias interinstitucionales que promuevan mejorar los servicios con eficacia, con mayor grado de aceptación y valor público, aunque es notorio describir que los procedimientos administrativos han mejorado pero no del todo, y esto de se debe a la nuevas reformas estructurales que se han promulgado y ejercido a nivel nacional y estatal, no obstante no se han mejorado del todo, dado a que la mayoría del personal a un no cuenta con la actitud y el positivismo de mejorar y apegar a las nuevas tecnologías de la investigación TIC, S, ya que la mayoría de personal cuenta con una antigüedad de más de 25 años de servicio y que han pertenecido a este organismos casi desde su creación en 1981.

Para la realización de una planificación estratégica entre las distintas direcciones y departamentos es necesario recalcar la gran importancia de mejorar los procesos de

administrativos del Colegio de Bachilleres, por ello es que es de gran importancia que en la planificación participen representantes de cada dirección y de los distintos departamentos involucrados en el problema que se va a abordar o la situación que se quiera modificar.

Esto permite que cada uno de este grupo de personas, se comprometa con resultados desde su ámbito de acción particular que les corresponde.

2.2. Funcionalidad de la estructura.

Acerca de la institución, se puede mencionar que cuenta con una misión y visión que plantea como primer compromiso impulsar la educación media superior de manera eficaz y con calidad, la cual permita satisfacer las demandas y las necesidades del cliente, con perspectiva de mejora e innovación. Esto es mejorar los procedimientos institucionales para promover una educación de calidad generando una prospectiva institucional es decir: un análisis y estudios sobre las condiciones técnicas, científicas, económicas y sociales de la realidad con el fin de anticiparse en mejorar el presente.

Misión de COBACH, B.C.

Impartir educación de buena calidad del nivel medio superior, con enfoque humanista, propedéutico y de capacitación para el trabajo, dentro de un ambiente que fomente los valores universales, la creatividad y la efectividad de las actividades académicas, deportivas, sociales y culturales, con el propósito de alcanzar la excelencia, la formación integral del educando y la consolidación de nuestra Institución como un sistema educativo de vanguardia.

Fuente: Colegio de Bachilleres del estado de Baja California diríjase a en <http://info.cobachbc.edu.mx/institucion/>

Visión del COBACH, B.C.

Queremos ser la mejor opción de bachillerato de la educación media superior propedéutica del Estado, que nuestros egresados posean una formación integral que se manifieste en su madurez, responsabilidad, ética, capacidad para el estudio, compromiso e integración con la sociedad, aptos para desempeñarse exitosamente en su interacción con la educación superior, sociedad y familia; que nuestros alumnos y profesores obtengan índices superiores a la media nacional en aprovechamiento escolar y eficiencia Terminal, como respuesta a la calidad que nos demandan las instituciones de educación superior y la sociedad; disponer de docentes comprometidos con la institución, con sólida vocación profesional y de servicio, de instalaciones modernas, adecuadas y suficientes, con sistemas y procedimientos ágiles, eficientes y eficaces, así como un modelo académico fortalecido con nueva tecnología.

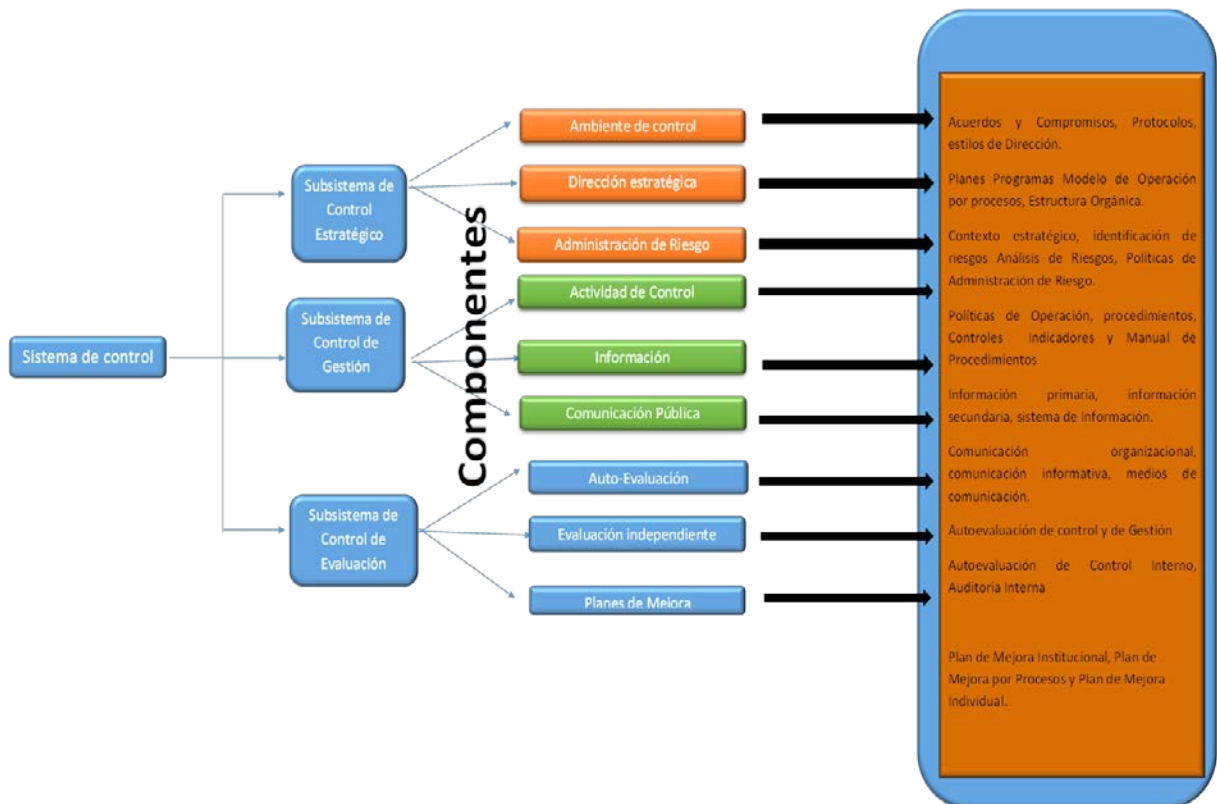
Fuente: Colegio de Bachilleres del estado de Baja California diríjase a en <http://info.cobachbc.edu.mx/institucion/>

Hay que destacar que el Colegio de Bachilleres, han tenido las intenciones de mejorar la administración tradicional por una vanguardista, sin embargo es notorio la falta de estrategias institucionales que se promuevan por las dependencias de esta Institución y por otra parte los cambios administrativos que ha sufrido durante los últimos 4 años, donde se han generado cambios en la direcciones administrativa y general, las cuales pareciera verse como una organización de escalafón donde solo entran servidores públicos para adentrarse en el propio gobierno. Por otra parte hablar de una misión y visión vanguardista cuando este organismo en lo particular no ha promovido la generación de acciones internas para mejorar sus errores sin estipular lineamientos más concretos los cuales permitan dirigir la administración tradicional a una en base a resultados, y que no han permitido cambiar este esquema de trabajo donde los

procedimientos aun con tantos conductos documentados y fiscalizados siguen propiciando confusión, equivocación, desaciertos, e inexactitud y problemas internos, generando una lucha de poder entre las mismas direcciones.

Cabe mencionar que este organismos ha seguido mejorando sus indicadores por que la normatividad externa ha si se lo ha planteado, la propia Secretaria de Educación y Bienestar Social en su programa sectorial de educación, así como las normas internas de mejora que se promueven por la Contraloría General del estado de Baja California.

Cuadro 3. Esquema del Control Interno



Fuente: Adoptado del Modelo estandar de Control Interno base a las Normar Mecí²⁴

²⁴ Son normas y procesos que se han planteado para mejorar las acciones institucionales y permiten el rediseñar la actuación errónea en el manejo de las mismas, en lo particular las normas MECI se han utilizado en el sector público y bien en el sector Privado específicamente en las áreas de industrialización y se han retomado en los sectores públicos de manera integral, es decir se plantean como un proceso interno para mejorar las estrategias generando una percepción de eficiencia y efectividad, dichas

La alta dirección debe considerar los siguientes postulados de control interno que se establecen en el Cuadro 3, estos deben de provenir de la estrategia, la gestión y la evaluación, para ello la organización debe de contar con un sistema o programa de control interno en donde se promueva la disminución de riesgos administrativos, ejerciendo actividades de control para lograr la eficiencia de los servicios proporcionados y no caer en tantas observaciones sustanciales, realizadas por los órganos de evaluación externos como es el Órgano de Fiscalización, para ello se necesita una programación a detalle de las actividades que se deben ejercer es decir, una autoevaluación de los procesos, si bien las contralorías generales de los estados actualmente evalúan los procedimientos desde la alta dirección hasta los niveles operativos, en tonces la organización debe de accionar al personal del ente público para que este conozca que acuerdos o compromisos se integran en la política institucional, es recomendable que cualquier cambio por mínimo que se realice en la propia organización se de a conocer antes de que se revise la pertinencia de las políticas de operación que aun estén vigentes y establecer si su aplicación debe continuar realizándose o esta puede actualizarse para mejorar los procesos y las actividades de gestión.

Por otra parte el encargado de Auditoría Interna o quien haga sus veces debe de ejercer un programa de evaluación interna a las políticas vigentes periódicamente y no solo a los funcionarios o al gasto, esto para verificar que se estén aplicando la normatividad vigente institucional de las políticas planteadas en los manuales de procedimientos. Por otra parte es necesario que también capacite al ente público sobre la importancia del control interno con la finalidad de cumplir con las metas y acciones establecidas y no caer en hechos no deseados. Si bien al realizar este proyecto de auto evaluación de control y gestión se encuentra algún pormenor entonces es necesario que la institución realice un plan de mejora basado en los ejes institucionales así como un plan de mejora continua por procedimientos.

Es claro que en la actualidad ya no es un paradigma, el querer modernizar las estructuras actuales de las Administraciones Públicas y las organizaciones en México, derivado a los nuevos

normas están basadas en el principio de auto regulación y el auto control interno, así mismo se han planteado para cumplir con los objetivos institucionales y la misión del ente público. Cabe mencionar que dichas estrategias llamadas MECI han sido adecuadas al sector público y ha generado mejoría en los procesos administrativos y gerenciales, un ejemplo claro de estos mecanismos se presentan particularmente dentro del gobierno Colombiano Para mayor información diríjase a <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-de-la-calidad-control-interno.htm>

enfoques y esquemas propuestos por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a partir de más de una década América Latina o bien países como Brasil, Chile, Argentina y Colombia, por mencionar algunos, han trabajado en promover nuevos cambios estructurales con enfoques de crecimiento organizacional esquematizados en promover la disminución de estructuras burocráticas, modernización Institucional, disminución de procesos que entorpecen las acciones de gobierno, promoviendo la inserción de mecanismo como la Evaluación del Desempeño Gubernamental y de Profesionalización de los servidores Públicos (SED).

A partir del año 2006, en México se retomaron nuevos procesos de reorganización y control de gestión, esto se puede observar con la aplicación de las siguientes acciones:

1. Sistematización de Indicadores.
2. Implementación de acciones transversales, e interinstitucionales.
3. Implementación de políticas públicas y programas institucionales de eficaz gestión e impacto.
4. Implementación del sistema de profesionalización de los servidores públicos.
5. Reformas estructurales a los procesos administrativos, hacia un gobierno por resultados.
6. Planeación estratégica.
7. Implementación de reglas de operación para programas y marco lógico (MIR).²⁵

Así mismo es de gran relevancia comentar del cambio cultural organizacional que se ha generado, promoviendo un enfoque más transdisciplinario hacia la profesionalización y erradicación del burocratismo, es entonces donde las áreas departamento de innovación y control institucional, así como las direcciones de recursos humanos han proporcionado un cambio de visión mediante la simplificación de procesos que permitan valorar el desarrollo profesional del servidor público

²⁵ Las estrategias anteriores son basadas en el sistema de evaluación del desempeño y sobre todo en las propuestas de la nueva Gestión Pública, la cual planea la reducción del aparato burocrático la descentralización de las funciones y las organizaciones, las jerarquías aplanadas, la ruptura de la rigidez política y especialización del servidor público la implementación de las competencias, la clientelización y la evaluación, Véase Olías de Lima Blanca (2001) "Evolución de la Gestión Pública: la Nueva Gestión Pública, Prentice Hall, Madrid, PP 1-34.

Por otra parte las tendencias para mejorar el sistema administrativo y el funcionamiento del sector público emergen del nuevo modelo gerencial, si bien la nueva gestión pública nace entre 1979-1990²⁶ en Europa, cuando la gestión del sector público sufre las reformas estructurales que promovieron los grandes cambios dimensionales que proyectaron a un gobierno tradicionalista para promover un sistema estratégico basado en una administración de resultados concretando con ello la desregulación económica y financiera y la desburocratización del propio Estado.

Basados en estos términos las teorías sobre la administración tradicional cambian el enfoque de la Nueva Gestión Pública la cual se deriva de dos tendencias:

- 1) La revaloración de la naturaleza pública del gobierno y de la administración que se caracteriza por la revaloración del Estado de Derecho y de la democratización del régimen, y
- 2) La renovación de la capacidad administrativa del gobierno y de la administración pública. Los antecedentes son las crisis fiscales y administrativas del propio estado, la liberación de la economía, la globalización, la nueva economía y la agudización de los impactos sociales (Aguilar, 2006)

Un claro ejemplo es el que se permeado en países como Chile, Colombia, Brasil e incluso siendo más específicos en México, en el estado de Baja California, donde se ha generado un nuevo proceso de evaluación y capacitación para los servidores públicos, además que se han generado nuevos esquemas y roles para la evaluación del desempeño del trabajador, cabe mencionar que en la actualidad se manejan dos sistemas de evaluación el de profesionalización y el evaluación de gestión pública: es decir hay una gran diferencia entre la evaluación del servidor y la evaluación de las políticas públicas.

Por lo tanto la intromisión los nuevos procesos de gestión ha venido a modernizar y simplificar procesos de gestión y control mediante la alta gerencia, con esfuerzos para lograr

²⁶ El gerencialismo moderno surge en el periodo de Margaret Thatcher cuando toma la posesión como primer ministro del Reino Unido en donde se plantean las dos grandes iniciativas de la administración financiera en 1982, (Financial Management Initiative, FMI), y el Mejoramiento de la Administración del Gobierno, Villalobos Pacheco (2010) Véase, El sistema de Evaluación del Desempeño (SED), en México, "Una Propuesta para los Gobiernos Locales" INAAP México, Pp. 1-305.

promover el sistema a un menor costo, promoviendo la gestión estratégica y la creación de bases de datos que permitan el autocontrol de los altos gastos y presupuestos.

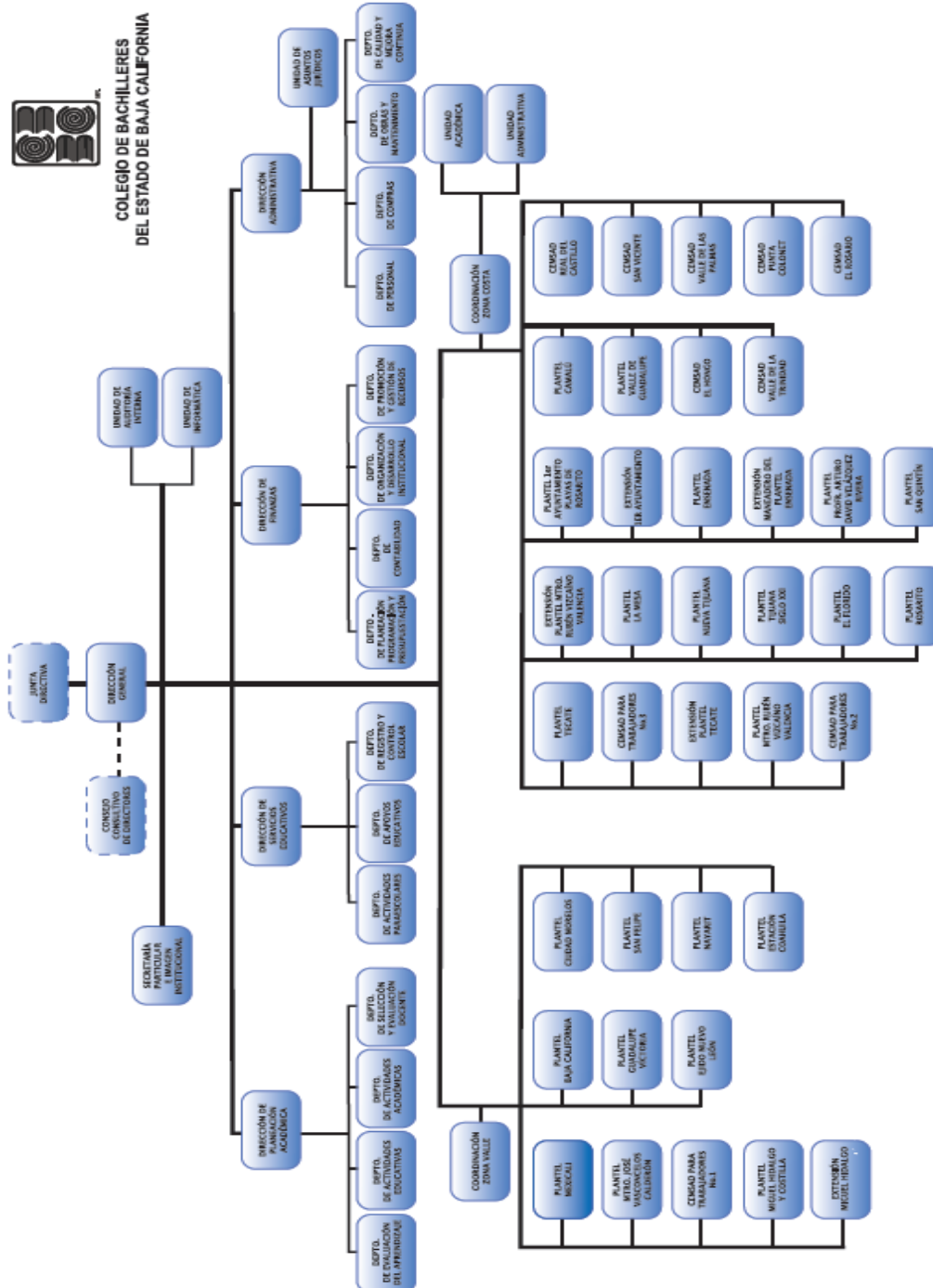
Sin embargo, hacer el trabajo no es fácil, puesto que se presentan imprevistos, y limitaciones que resultan complejas enfrentarlas con esquemas rígidos para lograr el accionar el cambio.

Es importante también mencionar que los cambios culturales en las administraciones han fortalecido las nuevas tendencias gerenciales contribuyendo a mejorar las nuevas acciones administrativas del sistema de gestión pública, si bien es claro que este el sistema gerencial debe establecer nuevas directrices tales como:

- Comunicación, con mandos medios y operativos
- Responsabilidad y corresponsabilidad con su gabinete
- Desarrollo organizacional
- Establecer un buen proceder de los recursos públicos, de los proyectos y de los programas de gobierno.
- Motivar a su equipo de trabajo hacia el cambio, (establecer mecanismos de evaluación del desempeño)
- Establecer medidas correctivas de la gestión pública
- Evaluar la gestión institucional del gobierno a mediano plazo.
- Entablar planes de acción de mejora derivado a las evaluaciones
- Proyectar planes de ejercicio público que se vinculen con el ejercicio y el gasto (orientación del ejercicio público con resultados).
- Etcétera.

Sin duda alguna, el proyectar algunas de estas acciones en Colegio de Bachilleres, permitiría que se conlleve a realizar una buena gestión de control, ahora bien si cada proceso del gerencialismo moderno fuese vinculado en los procesos de mejora, entonces la dinámica de trabajo se establecería de manera convencional hacia la previsión del gasto y de la prestación de servicios de manera eficaz.

Imagen 1. Estructura General del Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California
Organigrama General



Fuente: Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California para mayor información diríjase a <http://info.cobachbc.edu.mx/institucion/>

La imagen anterior muestra la actual estructura que tiene el Colegio de Bachilleres, se puede apreciar a grandes rasgos que el colegio no cuenta con una instancia de evaluación véase tabla 12 para conocer de manera concreta cada una de las direcciones y departamentos que integran al COBACH, B.C.

2.3. Instancias responsables de la implementación de la GpR en COBACH, B.C.

Con el paso de tiempo los gobiernos en América Latina (AL), han rectificado y modificado los sistemas tradicionalistas de gestión administrativa, hacia un enfoque sistémico estratégico, con la finalidad de proveer una planeación enfocada y orientada a la creación de proyectos a corto, mediano y largo plazo, esto con la visión de conducir la administración a un futuro deseado, cabe mencionar que ello implica pues influir directamente en el cumplimiento de los objetivos y en las líneas de acción establecidas por cada ente público u organización, para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente en base a los objetivos que se determinaron y se propusieron en la misión del ente.

Si bien es claro que en México, el planear ya no es un paradigma, ya que desde hace algunos años se ha venido trabajando bajo esquemas de vanguardia; esto derivado a las exigencias y posturas de las nuevas generaciones que desean tener un panorama más concreto y transparente del quehacer público. Cabe mencionar que el término gestión implica una inducción continua en base a los resultados, los cuales se basen en los objetivos de las entidades y entre los diferentes factores de éxito que pudiesen presentar.

Para ellos pues que las administraciones actuales, han reorientado sus funciones en realizar análisis y diagnósticos que determinen y/o adelanten todas y cada una de las situaciones en las que se pueda presentar algún obstáculo o bien para mejorar únicamente su gestión; para ello es fundamental que toda ente público cuente con las herramientas necesarias para poder traducir sus estrategias de manera concreta y eficiente y que nos solo visualice su proceder en proyectos plasmados, si no con hechos tangibles los cuales puedan medirse a través de indicadores de satisfacción de los servicios producidos. Ante este contexto es que el Colegio de Bachilleres del estado de Baja California, ha retomado la gestión estratégica como una herramienta necesaria para poder lograr sus objetivos, este reto ha sido tomado por las áreas responsables de Modernización de este organismos tales como: El Departamento de Planeación,

Programación y Presupuestación, Depto. de Organización y Desarrollo Institucional y la Dirección de Planeación Académica.

Dependencias que en la etapa crítica del Colegio han promovido la construcción de nuevas tendencias administrativas para mejorar las acciones y los procedimientos que se realizan, es importante describir que también en esta etapa ha tomado nuevas posturas la dirección administrativa, puesto que a lo largo del tiempo solo se encargó de seguir con los procedimientos ineficientes ya que solo fungía como una área canalizadora de las acciones institucionales las cuales se generaron dentro de este organismo, y que aun teniendo en boca la postura y la direccionalidad de los mismos no formuló un proyecto que contemplara los componentes para mejorar las estrategias comunes del propio Colegio:

- Planeación Estrategia.
- Mejora regulatoria de los procesos administrativos.
- Calidad de los procesos y servicios.
- Generar un Gobierno Electrónico y
- Promover la austeridad y disciplina del gasto.²⁷

Si bien resulta oportuno describir el término de gestión estratégica es el seguimiento de varias acciones en caminadas hacia un fin determinado que es la efectividad, claro está mencionar que para lograrlo es de vital importancia verificar, analizar y diagnosticar las posibles anomalías y las estrategias a integrar. Sin embargo, desde un punto de vista alterno al cuestionamiento estratégico, podemos mencionar que la gestión estratégica solo es una reestructuración del enfoque de planeación, si bien para poder lograr edificar acciones concretas se necesita plantear el rumbo de la administración con el objetivo de seguir en armonía con la principal dirección con la que cuenta esta organización pública; pues entonces el hablar de gestión estratégica, es hablar solamente de nuevas acciones planeadas acorde a los objetivos y alineadas a los recursos y capacidades con la que cuenta la organización.

²⁷ Mecanismos promovidos durante el periodo sexenal 2006-2012 en la Administración del C. Felipe Calderón Hinojosa, a través de la Secretaría de la Función Pública en 2008.

2.3.1 Funciones y atribuciones de la Direcciones encargadas del Mejoramiento Administrativo.

Dirección General: Dirige la elaboración de los proyectos del programa institucional de actividades y el operativo anual, así como sus modificaciones y, presentarlos a la junta Directiva para su aprobación. Gestiona y dirige la elaboración de los proyectos de presupuestos anuales de ingresos y egresos del Colegio, así como sus modificaciones, y presentarlos a la junta directiva para su aprobación y, las demás que señale el decreto de creación, así como las normas y disposiciones reglamentarias aplicables.

Dirección de Planeación Académica: le corresponde garantizar que las capacitaciones educativas sean congruentes con las necesidades sociales y económicas de la región, con el objeto de proporcionar al alumno, los elementos necesarios que permitan su posible incorporación al sector productivo.

De la misma manera le corresponde establecer la comunicación y coordinación necesarias, con otras unidades institucionales de planeación y con las instancias estatales, regionales y nacionales para el logro de los programas, objetivos y metas que se establezcan para la educación del nivel medio superior.

Dirección de Servicios Educativos: hace cumplir los reglamentos, acuerdos y disposiciones relativas a los trámites escolares. Así como presenta a la dirección general, los proyectos de calendario escolar y programas de becas del Colegio, para someterlos a la aprobación de la juntadirectiva y vigilar su cumplimiento. Otro de las acciones que le corresponde es dirigir el proceso de selección para los aspirantes de la comunidad estudiantil a ingresar al Colegio.

Dirección de Finanzas: Esta Dirección coordina la planeación del gasto, de manera que se garantice el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el programa operativo anual del Colegio.

Así también dirige la elaboración del programa institucional y del programa operativo anual del Colegio y sus planteles, y lo pone a consideración del Director General con la finalidad de que se Establezcan las políticas y lineamientos que regirán las actividades en materia organizacional, programática y presupuestal, así como vigilar la aplicación de los principios contables.

Dirección Administrativa: Es la encargada de coordinar y evaluar los sistemas de selección y contratación de personal, verificando que la contratación se acople a las condiciones establecidas en los contratos colectivos de trabajo, así como verifica que se adquieran los bienes del Colegio en las mejores condiciones de calidad y plazo de entrega.

También dirige los estudios de obra, para que en base a las necesidades de reconstrucción o remodelación, se lleve a cabo la planeación física del Colegio.

Planeación Programación y Presupuestación: Este departamento es el encargado de elaborar la planeación del gasto, de manera que garantice el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el programa operativo anual del colegio.

Cabe mencionar que también es el encargado de formular y evaluar el programa operativo anual del Colegio, coordinándose para tal efecto con las direcciones de área y de los Planteles.

A parte elabora y evalúa los programas institucionales de desarrollo, así como coordinar y controlar su ejecución en las unidades administrativas del Colegio, verificando el cumplimiento de las líneas estratégicas establecidas en el Plan Estratégico de Baja California en materia de educación media superior, de cada unidad administrativa del Colegio.

De la misma manera analiza la información relativa a los programas de actividades que las unidades administrativas desarrollan, con el objeto de contar con las bases para efectuar la programación de los ingresos y egresos del Colegio y coordina la formulación e integración del proyecto de presupuesto del Colegio.

Organización y Desarrollo institucional: Diseña los métodos y técnicas aplicables a la planeación y desarrollo de proyectos, estudios y análisis sobre los sistemas y procedimientos utilizados en cada una de las unidades administrativas de este Organismo. Cabe mencionar que

también coordina con las unidades administrativas y académicas, los estudios, análisis y proyectos tendientes a aumentar la eficacia de los procedimientos, programas y sistemas desarrollados en torno a los objetivos de cada una de las unidades orgánicas que conforman la Institución y Actualiza la estructura organizacional del Colegio cuando así lo requieran los cambios y evoluciones del mismo, de acuerdo a sus reales objetivos.

Por otra parte el lograr un buen desarrollo gerencial y sustancial de mejora en el COBACH, B.C., ya es de vital importancia, para ello es necesario que se involucre a las todas las direcciones y a los departamentos que marcan la pauta a seguir en la operación administrativa (ver cuadro 4), es necesario crear un proyecto de mejora administrativa en donde la alta dirección diversifique que actividades o acciones interinstitucionales deben de ejercerse siempre y cuando estas estén vinculadas a un presupuesto o bien se asigne o se modifiquen algunas acciones e indicadores ante la junta directiva para lograr un mejor desempeño que permita medir el grado de satisfacción de los servicios públicos brindados a los ciudadanos.

Este proyecto debe de incluir nuevos mecanismo o estrategias proyectadas en políticas institucionales con la finalidad de seguir el cumplimiento de las mismas y generar con ello mayor impacto en el que hacer público institucional del ente.

Cuadro 4. Involucrados del Proyecto de Mejora Institucional del Colegio de Bachilleres del estado de Baja California



Fuente: Elaboración Propia en base a las Dependencias que deben de participar e integrar el Comité de Planeación de Mejora.

Cabe mencionar que el trabajo que se ha venido realizando por este organismo ha tenido el enfoque, del Marco lógico y la Matriz de Indicadores, dichos preceptos no utilizados en la administración tradicional, donde las acciones solo se enfocaban en la creación de desarrollo por programa, de esta manera pues no olvidemos los criterios contables que aunados a las acciones establecidas y proyectadas en un programa operativo ya no serán lo suficientemente verídicas para medir el impacto de los servicios y del gasto, puesto que la gestión estratégica en términos factibles es indiscutiblemente la aplicación y generación de análisis multifactoriales que prevean la mejora continua de cualquier ente público en este caso el del propio Colegio de Bachilleres, ha retomado estas medida desde el aspecto económico, de gestión, de seguridad y de previsión.

Para lograr interpretara las acciones de Gestión es necesario contar con:

- Capacidad de análisis y síntesis
- Capacidad de organizar y planificar
- Capacidad crítica y autocrítica

- Solución de problemas
- Toma de decisiones.
- Capacidad para aplicar en etapas el proceso administrativo para la toma de decisiones efectivas.
- Diseñar estrategias de gestión del talento humano que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.
- Aplicar investigaciones de los entornos de la organización y analizar e interprete los resultados cuantitativos y cualitativos de la operación de la organización.

Para ello es preciso entablar los nuevos modelos de gestión desde una perspectiva de gran visión, con ello se comienza y se matiza con un esquema menos tradicionalista apegado a la direccionalidad de gobernabilidad. Es importante remarcar que la gestión pública se remota desde los diferentes niveles que se encuentran en una organización²⁸ tales como:

Inicial, disciplinario, estandarizado, predecible y mejora Continua.

Es de vital importancia describir que los asuntos del quehacer público hoy en día deben de conllevar a nuevos caminos, más concretos, más precisos y sobre todo transparentes, en marcando una dirección la cual permita edificar y ejecutar procesos mayormente planteados desde cada una de los niveles que participan en la generación y/o bien en la prestación de los servicios.

Por ello, pues que las gestión estratégica ha retomado nuevos mecanismos reorientando la planeación de un esquema tradicionalista weberiano a un sistema que permita evidenciar el resultado esperado por la ciudadanía y/o bien el cliente. Ahora bien las estrategias planteadas en los temas públicos han retomado la idea fundamental de los preceptos que se han plasmado en las acciones militares las cuales han generado resultados precisos y factibles, sin embargo no todo los conceptos son de gran relevancia pero si en la manera de edificar las estrategias que pudiesen establecer un mecanismo de transversalidad general para la mejora de la prestación del servicio.

2.4. Dimensión de la Cultural basada en Resultados

En los últimos años el COBACH, B.C., ha generado cambios culturales, fue entonces que a partir de 2005 en la Administración del C.P. Víctor Way Garibay, fundamentó un cambio actitudinal referentes a las certificación de procesos, y comenzó a redefinir paulatinamente su papel como una institución de vanguardia emergiendo al desarrollo. Poco duro este perspectiva

²⁸ Fuente: Revista de Administración Publica 2008 “Mejora de la Gestión Pública”, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) Pp192-199.

de generación de valores e implementación de procesos de certificación, puesto que los cambios normativos a la autonomía de este organismo sufrieron reformas y la importancia de los procesos de mejora se vinieron en pique, Colegio como inductor del desarrollo organizacional en su ambiente laboral dejó a relevancia el papel de la integración de métodos coyunturales para generar una cultura basada en resultados, si bien la implementación de acciones de mejora se generaban a través de detecciones basadas en las necesidades reales y primordiales del organismos, contemplando acciones basadas en generación de valor social y valor moral, aunque estas tuvieron avances insuficientes y esto debido a los grupos sindicalistas que tiene este organismos como socios.

Es importante mencionar que en 2005-2006 los procesos de desigualdad entre las clases de trabajadores y la problemática de la comunidad laboral (personal, en su ámbito docente, confianza, administrativos y de servicios), no formuló un encuentro favorable para la creación de acciones interinstitucionales, las cuales estuviesen basadas en políticas de mejora institucional para el cumplimiento del servicio de calidad, y con ello lograr un sistema educativo formal, sostenible, normativo, y con visión de cambio.

Derivado a esto fue la que las acciones represalias se llevaron a cabo presentando con ello dos huelgas en un tiempo no menor a dos años, con este antecedente se describe que a casi una década más el COBACH, B.C. no cuenta con una dependencia que formule diagnósticos reales de las necesidades personales y laborales que formulen acciones de capacitación bien definidas apegadas a los perfiles profesionales, de cada servidor público.

Ahora bien un elemento necesario para formular el cambio hacia los nuevos enfoques gerenciales, es el rol que tiene las direcciones de recursos humanos en las cuales se gestionan estrategias para accionar las capacidades de los servidores públicos a través de la implementación del cambio actitudinal del servicios, además de la formulación de sistemas de incentivos para el trabajador, midiendo su desempeño, si bien en años anteriores se formularon mecanismos de evaluación del desempeño, este mismo se perdió en las nuevas reformas a los convenios establecidos.

Después de lo anterior expuesto, es necesario implementar nuevas estrategias que permitan incluir las tendencias gerenciales en los procesos de la administración pública en este

organismos, recordemos que un principio fundamental de las acciones privadas es tener en un desarrollo constante a los trabajadores para mejorar los valores y la visión de cambio, no olvidemos que el colegio es una organización pública, orientada a la consecución de servicios educativos, sin embargo una desarrollo profesional del servidor conlleva a mejorar los siguientes aspectos:

- Responsabilidad
- Diversidad.
- Reto.
- Rendimiento Significativo.
- Poder para la toma de decisiones.

Ya inmersos en ese precepto de cambio cultural basado e estrategias de resultados y medibles el COBACH, B.C., ha comenzado a percibir y reconocer que la cultura juega un papel mucho más importante de lo que suponía en las decisiones políticas, las iniciativas económicas y financieras y las reformas sociales, tienen muchas más posibilidades de avanzar con éxito si simultáneamente se tiene en cuenta la perspectiva cultural para atender las aspiraciones e inquietudes de la sociedad. (Amartya, Sen: 1970)

Es sin duda alguna que el cambio de la cultura es un elemento de cohesión ante los procesos de profundización de desigualdades económicas y el acercamiento de las clases sociales y trabajadora de cualquier organización

2.5. Diagnostico F.O.D.A. de COBACH, B.C.

El propósito de este subcapítulo es evaluar si el análisis FODA del Colegio de Bachilleres logra identificar los elementos primordiales de la planeación estratégica: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las cuales surgieron las estrategias para realizar acciones contundentes para mejorar los servicios.

Con estos elementos se pretende elaborar las recomendaciones para fortalecer el programa al COBACH, B.C. Cabe destacar que se puso cierta visión en algunos preceptos que se plantearon en el análisis así como las diferentes características que contiene este Organismos:

A continuación se enlistan las observaciones generales al Análisis F.O.D.A.

- La falta de acciones contundentes para mejorar los indicadores educativos.
- Falta de proyectos estratégicos para la obtención de recursos adicionales a los que se obtienen de la federación y el estado.
- Establecer un sistema de mejora continua por unidades ejecutoras basados en un Plan Institucional de Desarrollo, sustentado en la realidad de los Planteles que conforma al Colegio.
- La movilidad de la población de otros estados de la República a nuestra Entidad.
- La falta de regulaciones del control fiscalización de recursos en materia de inversión pública y del gasto corriente por los órganos internos del Colegio y de la Secretaría de Educación y Bienestar Social SEBS (Dirección de Normatividad y Contraloría Interna).
- Falta de acciones en materia de captación para personal administrativo y cocentes, se debería de gestionar un Instituto de Capacitación Interno para lograr certificación de los mismos.
- Falta de recursos adicionales para la ejecución de proyectos estratégicos. (entrega de recibos deducibles a las organizaciones civiles y privadas por donativos de bienes muebles, o en especie).
- Mecanismo de formulación de bases de datos para mejorar la atención en las aulas (menor cantidad de estudiantes).
- Ampliar, consolidar y mejorar la infraestructura para el incremento de espacios educativos.
- Impulsar una cultura de la evaluación de uso de resultados para mejorar la calidad de la educación.

- Consolidar la infraestructura con programas eficientes y eficaces en mantenimiento, ampliación, construcción y equipamiento de acuerdo con las necesidades de la región.
- Crear e impulsar un programa de detección de necesidades en el subsistema para mejora el desarrollo de competencias administrativo y docente.
- Promover acciones que impulsen el desarrollo de competencias docentes y administrativas de acuerdo a las necesidades detectadas
- Establecimiento un parámetro de atención educativa (cobertura por Aulas)
- Sistema de coordinación con la Secretaría de Planeación y Finanzas
Para la formulación de lineamientos estratégicos.
- Consolidar un programa de educación intercultural orientado a la calidad y consecución educativa.
- Consolidar acciones interinstitucionales entre los subsistemas que permita generar logros en calidad educativa.
- Incrementar la capacidad de absorción en las IES.
- Elevar las opciones de acceso y permanencia en la educación Superior
-

A continuación se presenta el análisis FODA actualizado del COBACH, B.C. (Ver tabla 3)

Tabla 3. Análisis FODA actualizado al 2013 del Colegio de Bachilleres del estado de Baja California.

Fortalezas:

- Es la institución con mayor cobertura y población estudiantil en el Estado.
- Porcentaje de alumnos admitidos en Educación Superior, la formación que ofrece Colegio es la más pertinente para la educación superior.
- Diversidad de modalidades para continuar o concluir los estudios de bachillerato: Planteles, Centros EMSAD, Centros EMSAD para Trabajadores, Bachillerato Virtual y Acuerdo 286.²⁹
- Adecuada Instrumentación didáctica de programas de estudio.
- Metódico programa de diseño y distribución de material didáctico para **alumnos**.
- Programa eficaz y permanente de formación docente.
- Programa equitativo de becas para alumnos de escasos recursos.
- Programa de servicio médico para los alumnos.

Debilidades:

- Indicadores educativos debajo de la media estatal: Eficiencia terminal, aprovechamiento y aprobación.
- Falta articular los programas de apoyo al alumno (Orientación Educativa, Tutorías, Asesoría Académicas, Academias, Paraescolares) para mejorar su desempeño académico.
- Falta actualización disciplinar en la formación docente de acuerdo al perfil y asignatura impartida.
- Limitado manejo de las tecnologías de la información y comunicación por los docentes en el desarrollo del proceso educativo.
- Falta actualizar los programas académicos para las actividades paraescolares: Actividades deportivas, culturales y de acción social y cívica.
- Limitado programa de seguimiento de egresados.
- Suspensión de clases por eventos extraescolares.
- Limitada infraestructura y tecnología informática.

²⁹ Es el proceso mediante el cual la Secretaría de Educación Pública otorga reconocimiento académico formal a los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas por los individuos en forma autodidáctica, a través de la experiencia laboral o por cualquier vía, cuando éstos son equivalentes al bachillerato general, Véase <http://www.ceneval.edu.mx/ceneval-web/content.do?page=1922>

Fortalezas:

- Personal docente, directivo y administrativo con actitud positiva y disponibilidad de colaboración.
- Prestigio generacional.
- Aprovechamiento óptimo de la infraestructura tecnológica disponible.
- Presencia y atención en comunidades alejadas.
- Subsistema con mayor número de escuelas incorporadas
- Certificación en el Sistema de Calidad ISO 9001:2008 de procesos académicos y administrativos.
- Apoyos económicos al 100% de los alumnos que cursan el bachillerato.
- Incorporación de planteles al Sistema Nacional del Bachillerato.
- Contar con un sistema de Administración Escolar (SAE).

Debilidades:

- Procesos administrativos complejos y centralizados.
 - necesidades de infraestructura y equipamiento
 - Falta fortalecer el programa de vinculación con el sector productivo.
 - Disminución de ingresos propios con respecto a la gratuidad del bachillerato.
-

Oportunidades:

- Expectativas de beneficios en la Formación y Actualización Docente con enfoque de Competencias, sin costo adicional a la institución como resultado de la implantación de la Reforma Integral de la Educación Media Superior y el tránsito al Sistema Nacional del Bachillerato.
- Existe el compromiso de los Gobiernos Estatal y Federal, de impulsar la educación media superior y ampliar la cobertura con equidad.
- Expectativas de mejora educativa por parte del Gobierno del Estado y Federal.
- Nuevas alternativas en educación superior para los egresados del CBBC.
- Apertura para celebrar convenios de colaboración con instituciones educativas.
- Crecimiento de la población, mayor demanda de jóvenes de secundaria a bachillerato.
- Se prevé una demanda permanente de ingreso a bachillerato sobre todo en el municipio de Tijuana.

Amenazas:

- Deficiente formación académica de alumnos de nuevo ingreso.
- Falta de entrega oportuna de infraestructura y equipamiento para la operación de los centros educativos.
- Crecimiento exponencial y desordenado de la población derivado de los altos índices de migración.
- Entorno que favorece y alienta la participación en exceso de los jóvenes en actividades de entretenimiento y diversión.
- Difusión permanente de mensajes promoviendo al consumo de productos nocivos para la salud.
- Insuficientes espacios deportivos y culturales en la Entidad.
- Incremento en los índices delictivos.
- Fenómenos naturales: sismos, tormentas.
- Falta de continuidad en la implantación de la RIEMS y SNB debido al cambio sexenal.

Hay que percatarse que los aspectos planteados en análisis FODA, no contemplan de manera precisa y esquemática un verdadero análisis y/o diagnóstico, puesto que es muy vaga la generación de objetivos de cada apartado, se necesita generar mesas de trabajo para generar nuevos elementos que se apeguen a la realidad, es importante involucrar al personal administrativo y docente con su opinión se podrá generar una planeación estratégica que permita posicionar al Colegio como una Institución de vanguardia y generadora de Resultados provenientes del buen manejo de este Organismo.

Capítulo III. Metodología para la evaluación de las capacidades institucionales de GpR en el COBACH, B.C.

La investigación presente se realizó con el objetivo de conocer las capacidades de Gestión para Resultados en el Colegio de Bachilleres, para ello se plantearon una serie de preguntas para centrar el estudio en la realidad que se vive en el Subsistema de educación media superior, cabe mencionar que el trabajo de estudio se apegó al análisis y la exploración de información bibliográfica, para entender cuál es el problema total que presenta el Colegio de bachilleres del estado de Baja California, y cuáles son las causas por las que no se ha articulado una acción interinstitucional basa en los preceptos de la Nueva Gestión Pública y el Modelo previsto por el BID.

Para ello fue que se planteó un objetivó principal: Analizar las capacidades institucionales de GpR en el Colegio de bachilleres del estado de Baja california. De la misma manera los objetivos específicos que ayudaran a resolver esta investigación son los siguientes:

1. Identificar las capacidades institucionales de gestión para resultados de un Gobierno.
2. Analizar cuáles son los avances en la implementación de la GpR y su impacto en las capacidades institucionales del Colegio de bachilleres del estado de Baja California.

3. Analizar la estructura organizacional y funcional de las áreas responsables de la implementación de la GpR en el Colegio de bachilleres del estado de Baja California.
4. Destacar cuales han sido los avances en las capacidades institucionales de GpR en el Colegio de bachilleres.

Para dar seguimiento al estudio se formuló la siguiente pregunta como base fundamental, ¿Cuáles son los avances en las capacidades institucionales de GpR en el Colegio de Bachilleres del estado de Baja California? Cabe mencionar que para dar más sustentabilidad a este trabajo se optó por tener algunas preguntas secundarias, con la finalidad de guiar la investigación y tener una lógica más concreta y específica del estudio:

1. ¿Qué elementos integran las capacidades institucionales de un Gobierno?
2. ¿Cómo se está implementando la GpR en el Colegio de Bachilleres del estado de Baja California y que impactos ha tenido en las capacidades institucionales?

La Hipótesis se fundamentó en el hecho de que las capacidades institucionales de GpR en el Colegio de Bachilleres de Baja California, no han generado eficiencia y eficacia en cuanto a su desempeño Institucional.

3.1. Entrevistas a Actores Claves

De la misma manera el presente estudio identifico: 1) Saber cuáles son las capacidades institucionales del COBACH, B.C., para ello se utilizó el mecanismo de entrevistas dirigidas a funcionarios Públicos responsables de la implementación de estrategias para cumplir con la GpR basado en un estudio descriptivo Rojas Soriano (2011:37) menciona que el estudio descriptivo se da “en el campo de las ciencias sociales un estudio que pretenda sólo conocer las relaciones y aspectos de los fenómenos que suceden en la sociedad, será descriptivo. Si se apoya en las teorías sociales pertinentes para explicar e interpretar diversos hechos y procesos sociales significativos para el conjunto de la sociedad o para una parte de ella, la investigación se situará en el segundo nivel de la ciencia, es decir la explicación”.

2) conocer los avances que se han generado en la implementación del modelo de GpR a través de encuestas, las cuales permitirán conocer el grado el progreso que se tiene en COBACH, B.C., sobre la implementación del modelo de GpR, con ello se realizó una investigación cuantitativa, según Muñoz Serra (2003:12) “el enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico, busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas, confía en la medición estandarizada y numérica, utiliza el análisis estadístico, es reduccionista y pretende generalizar los resultados de sus estudios mediante muestras representativas”.

Así mismo se utilizaron estrategias de investigación como la exploración y análisis de gabinete ya que se obtuvo información de reportes, libros y medios electrónicos, generando con ello un estudio mixto. La primera estrategia de esta investigación se enfocó en realizar una revisión bibliográfica existente sobre los temas e información específica de los modelos actuales de GpR del Colegio de Bachilleres del estado de Baja California

El trabajo de estudio se limitó únicamente en analizar experiencias nacionales de las capacidades institucionales de GpR en el sector público, con esto solo se explorar algunos modelos administrativos que han dado resultados y han fortalecido sus capacidades institucionales en materia de desempeño gubernamental, esta información identifico prácticas de gestión tales como:

- Elaboración de diagnósticos.
- Procesos de planeación.
- Cultura de gestión.
- Modelos de modernización administrativa.
- Modelos y políticas de evaluación.
- Gestión intergubernamental.

3.2. Delimitación temporal

De la misma manera, como trabajo de campo se realizó una serie de entrevistas y cuestionarios a cinco funcionarios públicos derivado a que estos son actores clave y responsables de llevar la GpR en el Colegio de Bachilleres, cabe agregar que la entrevista se gestionó previa a un guion. En este sentido, los dos instrumentos de investigación se ejercieron en base al criterio de evaluación que se adoptó del Modelo Abierto para evaluar GpR en el sector público, guía técnica elaborada por el CLAD en julio de 2007.

El modelo de entrevista y Cuestionario contemplo puntos fundamentales como:

- Planeación para resultados.
- Presupuesto para resultados
- Monitoreo y evaluación

La entrevista tuvo como propósito principal el conocer diversos puntos relacionados con la temática, en el sentido de identificar de propia voz y basados en la experiencia científica y práctica de los actores entrevistados, diversos elementos que fortalecieron la investigación.

Actores claves:

Mtro. Gerardo Zachur Guzmán Sánchez; es ingeniero en sistemas por la UABC y cuenta con una maestría en Educación por Cety's Universidad, actualmente es el jefe del departamento de planeación, programación y presupuestación y cuenta con experiencia en programación, evaluación y estadística.

Dr. Iván López Báez: es licenciado en Administración Pública, cuenta con maestría en finanzas corporativas, actualmente es director de planeación educativa y cuenta con una experiencia en desarrollo organizacional, fue director de educación media superior en la sub-Secretaría de Educación Media Superior y Superior en la SEBS.

Lic. Víctor Jesús Cota Herrera: licenciado en Administración Pública por UABC, cuenta con Diplomados en Planeación Estratégica por Cetys Universidad, actualmente es jefe del departamento de organización y desarrollo institucional así también cuenta con experiencia en coordinación fiscal.

Lic. Lluvia Elizabeth Montes Avitia: licenciada en Administración de Empresas por UABC cuenta con diplomados en administración pública por Cetys Universidad, actualmente es jefa del departamento de promoción y gestión de recursos, funge como enlace operativo de la dirección general en temas de vinculación.

Lic. Jesús Ariel Figueroa Corral: es Licenciado en Administración Pública, por UABC actualmente es el director administrativo del Colegio de Bachilleres, y cuenta con experiencia en el área de planeación estratégica en la SEBS.

Con la finalidad de cuantificar cada una de las preguntas establecidas en las encuesta se utilizó cada uno de los siguientes criterios de evaluación, con el objetivo primordial de obtener el grado de veracidad de cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario tomando como base lo siguiente: 0 = Inexistente, 1 = Propuesto, 2 = Iniciado, 3 = Desarrollado, 4 = Implementado y 5 = Consolidado, responda de manera objetiva en base a su experiencia.

El criterio para elegir a los entrevistados y el objetivo de este instrumento se estableció en base al conocimiento y la experiencias que guardan los actores claves, si bien las entrevistas y la aplicación de cuestionarios solo fueron realizadas a los directores de área tales como: el director de planeación educativa, El director administrativo y los jefes de Planeación Programación y presupuestación y de organización y desarrollo institucional y promoción y Gestión de Recursos respectivamente, de la misma manera este trabajo se basa en la generación de una tabla de dinámica de las respuestas proporcionadas a través de la entrevista y una serie de gráficas, las cuales permiten conocer el avance sistemático del modelo de GpR en el Colegio de Bachilleres.

3.3. Diseño de la Muestra de Estudio

Para continuar se gestionó la siguiente matriz de Consistencia y operacionalización de variables, con la finalidad de evaluar la coherencia lógica de la relación entre las variables y sus definiciones. Esta matriz nos ayudó a definir claramente cuáles eran la variable a tomar de cada objetivo. Es decir, indicar que variable se debería medir. Desde otro punto de vista, la operacionalizar significa identificar cuál es la variable, cuáles son sus dimensiones y cuáles los indicadores y el índice, ya que todo ello nos permitirá traducir la variable teórica en propiedades observables y medibles, descendiendo cada vez más desde lo general a lo singular.

El siguiente cuadro permite analizar cada uno de los niveles mencionados.

Tabla 4. Matriz de Operacionalización de Variables

HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
Las capacidades institucionales de GpR en COBACHBC no han generado los impactos deseados en el desempeño institucional.	Capacidades institucionales de gestión para resultados	<ul style="list-style-type: none">• Planeación para resultados• Presupuesto para resultados• Evaluación del desempeño
	Desempeño institucional	<ul style="list-style-type: none">• Eficiencia programática• Impactos generados en la sociedad

Fuente: Elaboración Propia.

Siguiendo con el desarrollo de este proyecto se buscó de manera insoslayable lograr la implementar de acciones contundentes, que fortalezcan los mecanismos administrativos del COBACH, B.C., de tal manera que al visualizar dicho proyecto se pudo permear e implementar

una nueva estructura a manera simple y esquemática, dentro de los procesos y mecanismos de trabajo que se han venido implementando, principalmente en las direcciones administrativa y Finanzas así como también en el departamento de planeación, programación y presupuesto; es decir fue necesario indagar en la implementación de un sistemas de monitoreo y evaluación de los procesos y acciones con la finalidad de proyectar líneas de acción a corto y mediano plazo para generar valor público, eficiencia y eficacia en los servicios que se proveen directamente al ciudadano.

Ahora bien ante este contexto es preciso mencionar que el trabajo también se enfocó directamente en la sistematización de acciones para lograr el fortalecimiento de las capacidades administrativas a través de la evaluación para resultados, profesionalización y eficiencia de los servicios públicos administrativos internos y externos; puesto que se debe de establecer primeramente las características de un sistema de GpR, así como diversos elementos que coadyuven en lograr esquematizar el presupuesto en base a resultados, el cual aún no se implementa de una manera estratificada y racionalizada, así también una cultura enfocada a resultados.

Por tanto se debo de mencionar que para poder realizar este proyecto fue necesario realizar una evaluación de los procesos que se llevan en el Colegio, con la finalidad de lograr la planeación estratégica, para solventar así todas aquellas acciones que no cuentan con un enfoque multidisciplinario e interinstitucional y transversal. Basados en la normatividad aplicable por el CLAD, el procesamiento de la información obtenida a través del cuestionario, se graficó por ámbito correspondiente es decir: los ámbitos de planeación para resultados, presupuestos para resultados y monitoreo y evaluación.

De la misma manera se gestionaron graficas por tema sobre cada ámbito, contemplando las variables de cada pregunta, es importante agregar que el método de análisis se efectuó cuantitativamente dada la complejidad del tema, ya que es una manera objetiva para procesar la información recopilada.³⁰

30

Esta cuantificación no puede ser considerada más que un elemento que permite el análisis e interpretación a través de una perspectiva individual (cualitativo), así, pues el proceso de análisis se inicia con un método cuantitativo con el apoyo de la guía, pero no termina allí.

Se propone que el proceso completo incluya las siguientes actividades:

- Procesamiento de la información: esta información fue obtenida a través de entrevistas y cuestionarios a funcionarios públicos del COBACH, B.C., y fue generada gracias al apoyo de la guía del BID y CLAD.
- Interpretación de los datos cuantitativos y comparación interna entre componentes y ámbitos: la información para cuantificar se proyectó en tablas de porcentajes, puntajes y cantidades máximas a obtener por ámbito.
- Análisis de las condiciones del entorno: se obtuvo a través de la entrevista principalmente al funcionario público el cual tiene una gran trayectoria en el ámbito educacional.
- Identificación de interacciones entre las condiciones del entorno y la situación de la GpR; la información se obtuvo de las entrevistas a los actores claves por ámbito.
- Conclusiones finales acerca de las posibilidades y límites de la aplicación de la gestión por resultados

Con referente a lo anterior podremos conocer al detalle las interpretaciones de las encuestas y entrevistas en los siguientes temas, ya que sin duda alguna este apartado solo contiene la metodología aplicable para la recopilación de información.

Capítulo IV. Evaluación de las Capacidades Institucionales de Gestión Para Resultados en el COBACH, B.C. la creación de una Agenda Estratégica

De acuerdo con esta visión para el desarrollo, se debe de interactuar paulatinamente, tomando en cuenta los procesos y mecanismos de la *Nueva Gestión Pública*, para generar una *Política de Transversalidad de carácter Institucional* que se focalice directamente en el ámbito administrativo, y la cual se articule participativamente por un conjunto de agentes que determinen la acción y el desarrollo sustentable para la mejora continua de los procesos y las acciones de trabajo que se implementarán. Lo que se pretende es accionar al Colegio (COBACH, B. C.), para generar la formación de procesos que lo distingan como una institución educativa basada en generar servicios de calidad, eficientes y eficaces. Por tanto el sistematizar los procesos y mecanismos logrará *Diagnosticar* un análisis multidisciplinario de la participación proactiva de las dependencias que conforman a esta Institución, teniendo como objetivo, detectar las acciones de trabajo erróneas que se ejercen en dichos espacios. Con ello, se pretende elaborar los elementos acordes a la realidad que se expresan en el Colegio, para lograr el desarrollo de políticas, acciones y programas que logren disminuir la duplicidad de procesos burocráticos e ineficaces, logrando así establecer algunos de los factores clave para avanzar efectivamente hacia la creación de acciones que coadyuven a mejorar el acceso para que la sociedad y en general los jóvenes y adolescentes obtengan servicios de calidad.

4.1. Las Capacidades Institucionales para implementar la GpR en el COBACH, B.C

Como se pudo observar anteriormente, la GpR se puede considerar como una herramienta necesaria para implementarse en los gobiernos, buscando con ello que las acciones y las decisiones públicas cuenten con una orientación basada en resultados. En este marco es importante definir un panorama actual de las capacidades institucionales que caracterizan al COBACH, B.C, puntualizando de manera específica sobre las normatividad vigente aplicada por las estancias responsables de fomentar directrices administrativas, que conduzcan a las distintas direcciones y departamentos a fortalecer sus estrategias. En este contexto, se define ¿cuáles son los principales elementos y características que se han ejercido en este organismo para implementar una efectiva gestión para resultados? En respuesta, se define que a nivel administrativo, el COBACH, B.C. ha generado normatividad homologada al Gobierno Central y

Federal, cumpliendo con ello en la generación de procesos estructurados para la realización de acciones tales como: adquisiciones de bienes y servicios, comprobación de gastos, capacitaciones, procedimientos para el control presupuestal, por mencionar algunas de los tantos con los que se cuenta³¹. Sin embargo esta área no ha mostrado las capacidades formales para la regulación de las instancias que apoyaran en promover un servicio eficiente.

En cuanto a características financieras, organizacionales y funcionales, las nuevas reformas estructurales de contabilidad³² han permitido definir cuál es la instancia clave para un proceso de esta naturaleza. Sin embargo, en el desarrollo organizacional no se ha fomentado nuevas tendencias que permitan establecer cuáles son las verdaderas capacidades institucionales en GpR y puedan puntualizar los elementos generales para que las instancia financiera, las de planeación y las administrativa, puedan rediseñar su gestión para fomentar una gestión efectiva para resultados que induzca al COBACH, B.C., a la generación de impactos sociales.

De acuerdo con lo anterior podemos evidenciar que los procesos administrativos del COBACH, B.C., surgieron de manera espontánea dado a que los manuales de procedimientos se elaboraron en base al trabajo que se venían realizando, sin prever de qué manera estos procesos deberían de disminuir y ser más eficientes y eficaces, sin menos burocracia. Un factor que ha permitido mejorar en al ente público ha sido las peticiones ciudadanas a través de los portales y los buzones de quejas y la integración de un cambio cultural y generacional. Ahora en cuanto a las planeación, programación y presupuestación se ha podido erradicar algunos procesos duales que se ejercían en sistemas, destacando esto como una estrategia encaminada y estructurada en la edificación de nuevos procesos contundentes y efectivos, con el objetivo

³¹ Actualmente el COBACH, B.C., cuenta con veintidós procedimientos homologados en los que se puede apreciar una duplicidad de acciones por diversos departamentos, lo cual vuelve a este organismo muy burocrático, sin embargo es importante describir que aun siendo un organismos inmerso en la administración tradicional, se ha mantenido con finanzas sanas y óptimos resultados en cuestiones financieras, cabe agregar que aun teniendo este principio, el Colegio no ha formulado nuevas estrategias de mejora ya que no se encuentra una área focalizada en diagnosticar, evaluar e innovar en nuevos procesos de mejora, y sobre todo a implementar nuevas tendencias que si bien son gerenciales podrían optimizar grandes recursos y promover un eficiente servicio público.

³² Este organismo actualmente se encuentra sumergido en la implementación de armonización de cuentas contables, apeándose en la nueva Ley General de Contabilidad Gubernamental, cabe mencionar que a partir del 2011, la institución adquirió su primer plataforma contable en la cual se generan procesos administrativos tales como las adquisiciones de bienes y servicios, logrado con ello afectar las partidas presupuestales ligadas a los planes y programas establecidos por el propio gobierno central, sin embargo las acciones contables no han podido accionar, puesto que la institución cuenta con más de treinta dos unidades ejecutoras lo que no ha permitido tener el tiempo y la manera de unificar los procesos que se necesitan para trabajar en tiempo real los procesos administrativos-financieros.

primordial de lograr la autogestión de los planteles escolares y la misma dirección general, esta nueva acción se vincula estratégicamente entre la sociedad y funcionarios públicos que prestan sus servicios en este sector escolar. Así mismo podemos constatar que se esquematiza y examina acciones que promuevan la efectividad para el ejercicio; con la finalidad de proveer con exactitud los recursos públicos a los planteles escolares y a las dependencias, esto mediante el programa operativo anual (POA), el cual a partir del 2010 se ha venido realizando por cada uno de los directivos escolares y los jefes de departamento de esta institución, impulsando así la vinculación del quehacer público entre los funcionarios.

Si bien esta normatividad es aplicada por que el gobierno central ha tenido una intervención e injerencia en cambiar los hábitos y costumbres de todo organismos público que no ha emergido en los nuevos enfoques de GpR, cabe mencionar que el COBACH B.C.se ha introducido en modelo desde 2010 con forme a las nuevas reformas presupuestales y contables. Como antecedentes podemos describir que en el estado de Baja California ya se ha comenzado a implementar un modelo de GpR, pero esto se ha propagado en plazos al interior del Colegio de Bachilleres por ende existe una necesidad de mejorar algunos aspectos para instaurar el modelo de GpR en este organismo público. Ante lo expuesto, se considera importante describir algunos esfuerzos que el propio Colegio ha adoptado en materia de modernización para su gestión administrativa.

- Seguimiento a planes, programas, y normatividad estatal y federal.
- Fortalecimiento de acciones para adoptar un modelo gerencial.
- Creación de indicadores.
- Seguimiento a los programas operativos.
- Instaurar una misión, visión y políticas de calidad
- La instancia departamental de calidad de los servicios.
- La implementación de un sistema armonización contable.

Si bien la evaluación es considerada como una herramienta necesaria para mejorar el sistema administrativo ya sea público o privado, sin duda alguna esta herramienta ha sido adoptada de los modelos gerenciales ya que ha permitido mejorar las estrategias de las empresas trasnacionales contemplando con ellos las acciones de administrativas como:

1. Trabajo en equipo
2. Planeación estratégica
3. Administración por proyectos (Kaizen)
4. Programa de 5´s
5. Inteligencia emocional
6. Comunicación efectiva
7. Servicio al cliente
8. Solución de conflictos

En relación con esto último el COBACH, B.C, necesita introducirse en un modelo basado en el desarrollo de acciones eficaces es necesario contemplar la evaluación como un sistema de mejora, el cual coadyuvara cumplimiento de los objetivos institucionales y el desempeño administrativo de cada uno de las unidades educativas y unidades de organización considerando la participación individual de los responsables, así como la vinculación con los sectores social y productivo, con el fin de formular recomendaciones, reestructurar la organización y detectar áreas de oportunidad a fin de brindar soluciones y mejoras en la toma de decisiones.

Acciones a implementar en el COBACH, B.C. basados en el Modelo de Evaluación Institucional.

- i. Evaluaciones al liderazgo (directores y jefes de departamento)
- ii. Evaluación de los procesos académicos, servicios, administración y finanzas.
- iii. Evaluación de indicadores educativos (rendición de cuentas - balanced score card).
- iv. Evaluación e implantación de las mejores prácticas (benchmarking)

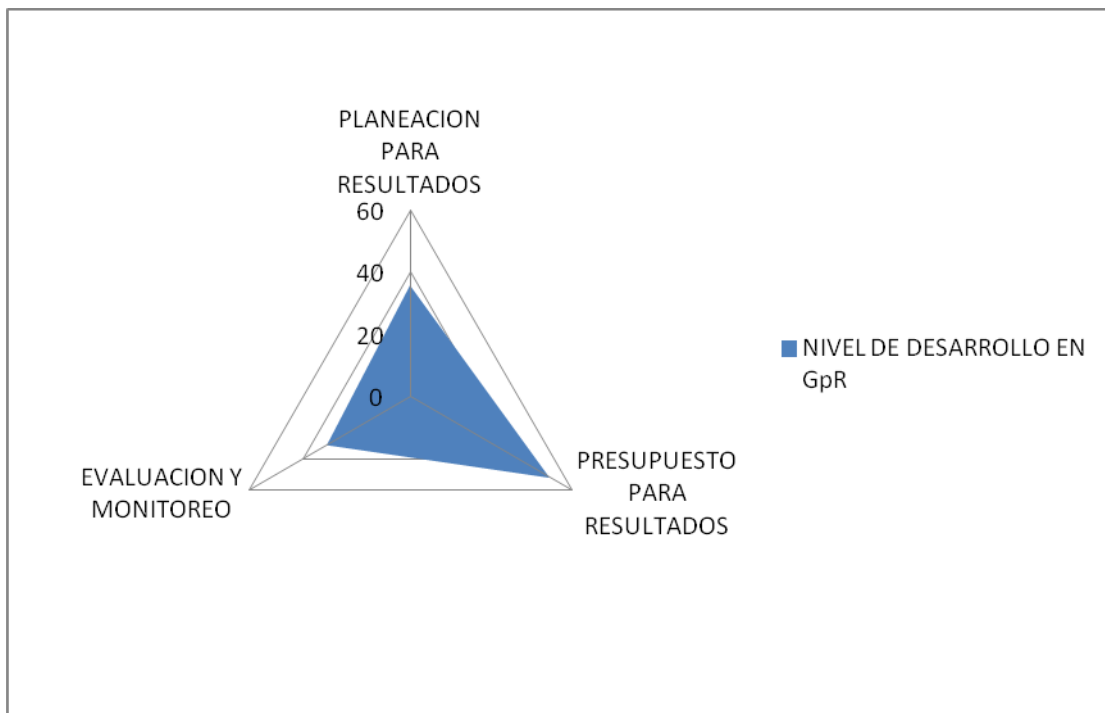
- v. Evaluación del Rendimiento educativo. (evaluación de indicadores estratégicos y de gestión en planteles).
- vi. Innovación tecnológica y *Desarrollo de Sistemas Propios*
- vii. Incentivación y reconocimiento al personal administrativo (puestos mal remunerados).
- viii. Promover la inducción y capacitación al personal.
- ix. Integrar un departamento de evaluación de los procesos administrativos, así como de los servicios prestados.
- x. reestructuración de las diferentes direcciones del colegio de bachilleres.
- xi. Prevalece la falta de coordinación entre las diferentes direcciones.
- xii. Duplicidad de funciones (tramites no adecuados a la demanda actual del colegio).
- xiii. Prevalece un sistema administrativo ambiguo tradicionalista, (es necesario integrar procesos de descentralización hacia las direcciones y planteles).
- xiv. Generar la transparencia y rendición de cuentas.
- xv. comunicación, con mandos medios y operativos

4.2. Retos del COBACH, B.C., para implementar la GpR

Basados en estas estrategias las Capacidades Institucionales de Gestión Para Resultados en el COBACH, B.C., podrá articularse políticas de evaluación con la finalidad de mejorar los procesos administrativos para que estos se generen con mayor eficiencia y eficacia con ello se demostrará que las capacidades institucionales deben de ligarse con la evaluación como un desarrollo integral administrativo, puesto que la evaluación es la herramienta que permite identificar los errores que se pueden presentar en una administración y actuar de manera correcta para solucionar los problemas que pudiesen presentarse.

De los anteriores planteamientos se deduce, que las capacidades y el procesamiento de la información obtenida a través del cuestionario, se graficó por ámbito correspondiente es decir: los ámbitos de Planeación para Resultados, Presupuestos para Resultados y Monitoreo y Evaluación. De la misma manera se gestionaron graficas por tema sobre cada ámbito, contemplando las variables de cada pregunta, es importante agregar que el método de análisis se efectuó cuantitativamente dada la complejidad del tema, ya que es una manera objetiva para procesar la información recopilada.

Gráfica 2. Niveles de desarrollo en GpR en el Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a los actores clave

Tabla 5. Análisis por ámbitos en la Planeación para Resultados

Ámbito 1. Planeación para resultados	puntaje	Máximo	Porcentaje
1.1. Sistema de información diagnóstico económico y social.	25	75	34%
1.2. Programas y objetivos	68	200	34%
1.3. Estructura Y unidades estrategias de actuación.	44	100	44%
1.4. Transferencias al nivel operativo.	59	200	30%
1.5. Coherencia con el plan de Gobierno	28	50	56%

Fuente: Elaboración Propia en base a Lineamientos establecidos por el BID y el CLAD.

Los resultados de los cuestionarios aplicados, así como las entrevistas a los funcionarios claves arrojaron un análisis del acercamiento que se tiene en el proceso de cambio hacia los nuevos esquemas de la administración por resultados, en la tabla anterior (5) se describen los ámbitos evaluados específicamente en la planeación para resultados, esta evaluación contempla los diferentes procesos que se realizan en la planeación, programación y presupuestación, así como la evaluación de la programación operativa anual.

Análisis por componentes y ámbito

Las evaluaciones, realizadas a través del cuestionamiento a personajes claves, en COBACH, B.C., arrojaron que el ámbito de sistemas de información diagnóstico económico y social solo se contempla el 34%, se detalla que las acciones y las herramientas que ayudan a mejorar la gestión administrativa aún no se han podido aplicar de manera concreta, de esta manera podemos mencionar que es necesario la inclusión inmediata del COBACH, B.C., en los

nuevos mecanismos que se tiene para mejorar las acciones tradicionales las cuales aún siguen aplicándose en el interior, un ejemplo claro es la implementación de la matriz de marco lógico (MML), herramienta que permite conocer los problemas y los objetivos a desarrollar y es una herramienta importante para comenzar con la presupuestación sin embargo a esto necesitamos incluir todo un proceso de planificación y de previsión antes de poder incluirla entre nuestros procesos de trabajo.

Otra acción administrativa es la planificación la cual consta en analizar la situación actual (dónde estamos), para establecer los objetivos (dónde queremos llegar), y definir de manera concreta que estrategias y acciones necesitamos para alcanzar los objetivos establecidos.

En cuanto a los programas y los objetivos institucionales se tiene similitud con la sistematización de información dado a que se contempla solamente 34% en su seguimiento a los mismos, esto derivado a la falta de un Plan Estratégico que incluya en su objetivos las herramientas necesarias para atacar los problemas de raíz, es decir la planeación institucional no se basa únicamente en los procesos de planeación educativa, si bien el Colegio de Bachilleres cuenta con varios programas institucionales que se apegan al Planeación Estatal, y al Programa Sectorial de Educación, entonces se determina que el rumbo del COBACH, B.C. aun no puede ser definido, dado a que las programas establecidos en la planeación estatal según las Secretaria de Planeación y Finanzas del Gobierno del estado de Baja California, para este 2015 algunos programas giran en rumbo los ámbitos de gestión y evaluación, y administración y transparencia por mencionar algunos, por lo que podemos mencionar que en las acciones del plan estratégico del COBACH,B.C., a un deben de evolucionar y contemplar nuevos mecanismo para mejorar las capacidades institucionales con las que se cuenta y que aún no se han podido observar.

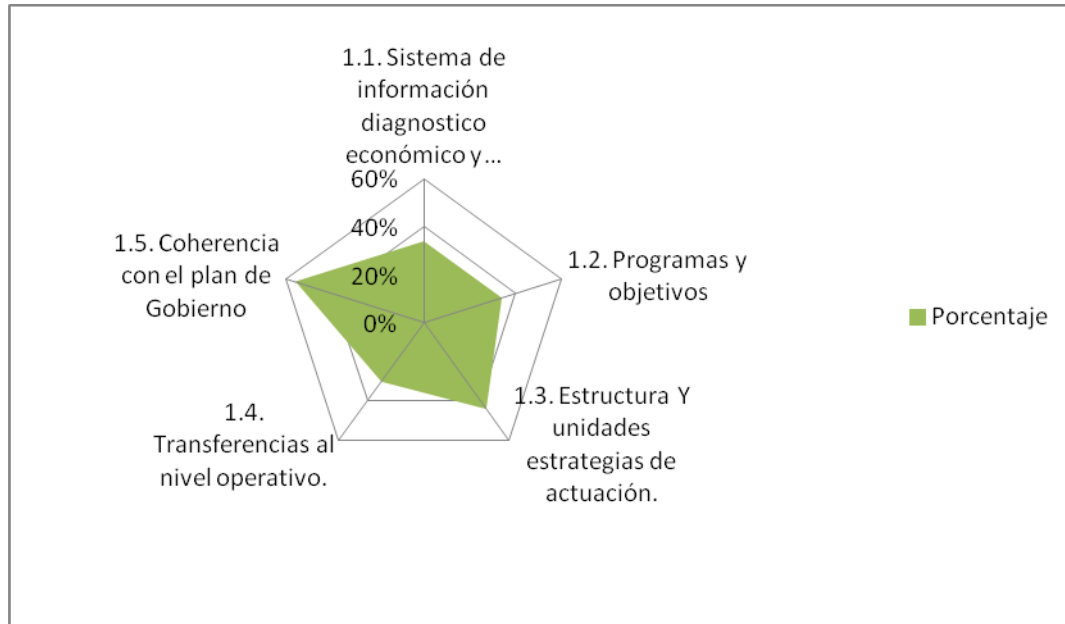
En cuanto a la estructura y unidades estrategias de actuación, el grado de avance solo es del 44%, si bien el Colegio de Bachilleres cuenta con una estructura organizativa bien establecida pero no estructura, puesto que no contempla transversalidad con los programas y proyectos con los que se tiene en dicha institución, esto delimita que los instrumentos de trabajo que se tiene en el Colegio no logran un conexión, es decir las funciones y las acciones no tiene una coherencia entre el diseño orgánico y las funciones, tal es el caso de algunos departamentos que gestionan actividades fuera de su ámbito, ya que las funciones o sus atribuciones no se apegan al manual interno, ejemplo de esto es el depto. de mejora continua, quien trabaja con el

programa de capacitación y desarrollo de personal, así también se encuentra en este menester la Coordinación Zona Valle quien funge como el encargado de los activos fijos y que la función corresponde directamente a la administración, o bien la Unidad de Informática la cual realiza las actividades generales de los depto. de contabilidad y recursos humanos por la falta de sistematización de procesos, sin embargo se puede constatar que los altos directivos y funcionarios de esta institución tiene un gran compromiso por realizar todas aquellas funciones sustantivas para que el COBACH, B.C., pueda generar de cierta manera una administración eficiente pero no eficaz.

Ahora bien podemos apreciar que solo 30% de las actividades del COBACH, B.C., tiene alineación con las acciones que se realizan en las diferentes direcciones es decir transferencias al nivel operativo con los programas y los objetivos institucionales, las unidades ejecutoras no entablan vinculación entre los objetivos que se tiene en la institución y la producción, por tal motivo es necesario que todas las actividades que se realizan en el Colegio se apeguen en una misma directriz y que a su vez prioricen en lo principal o lo sustancial del deber ser de la Institución, esto para que las asignaciones presupuestales se adapten a las prioridades del ente público, ante la situación planteada también es de gran importancia mencionar que para el 2015 el presupuesto de la institución bajara en cuanto a la programado en el año 2014, por consecuente se puede describir que las resultados que se tenían en años anteriores no serán los mismos, aunque la institución contempla mayor crecimiento en su interior por las grandes burbujas de población objetivo estudiantil.

Para terminar con el ámbito de planeación para resultados de acuerdo con las encuestas planteadas solo se tiene un 56% en coherencia con el plan de Gobierno, ya que los objetivos de la planeación del COBACH, B.C., se encuentra vinculada con el Plan Estatal del Gobierno y estos se derivan de los programas que se implementan por la Secretaria de Planeación y Finanzas del Gobierno del estado de Baja California. Sí bien hay una centralización en la actuación del COBACH, B.C., con el Gobierno central pero no en el aporte monetario sustancial para ejercer lo necesario y poder cumplir con las acciones que se plantean, ya que también esta institución está apegada a las cambios direccionales que marca la federación en cuanto a los programas que se determinan para ser una institución de vanguardia tal es el caso del Sistema Nacional de Bachillerato (ver grafica 3).

Grafica 3. Ámbito de planeación para resultados en el COBACH, B.C.



Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a los actores clave

Tabla 6. Análisis por Ámbito Presupuestario para Resultados

Ámbito 2. Presupuesto para Resultados	puntaje	Máximo	Porcentaje
2.1. Estrategias económica financiera	79	125	64%
2.2. Sistema presupuestario y programas de gobierno	71	125	56%
2.3. Procedimiento de ejecución presupuestarias	127	200	64%
2.4. Sistemas contables y gestión operativa	101	200	50%
2.5. Contractualización de la gestión presupuestaria	34	100	34%
2.6. Seguimiento a la ejecución presupuestaria y rendición de cuentas.	63	175	36%

Fuente: Elaboración Propia en base a Lineamientos establecidos por el BID y el CLAD.

Las nuevas tendencias centrales hoy en día se apegan a las estrategia económicas y financieras, sistema presupuestarios y programas de gobierno, así también incluyen los Procedimientos de ejecución presupuestaria, la contractualización de la gestión presupuestaria y Seguimiento a la ejecución presupuestaria y rendición de cuentas en cada uno de los entes públicos y Entidades Federativas, si bien es cierto que la armonización contable es una proyecto que se ha hecho realizada en México, y el cual ha venido a revolucionar lo tradicional, es importante mencionar que más que un proyecto contable son acciones de cambio presupuestal dado a que la sistematización enlaza lo presupuestal con lo programático y contable articulando un desarrollo gerencial incluyendo con esto el determinar cuánto se gasta en el sector público, en que se gastas y si este gasto ha sido recurso público Estatal o Federal o de Inversión (ver tabla 6)

Ahora bien las estrategias económicas financieras en el COBACH, B.C., contemplan un 64% es evidente entonces mencionar que se dispone de un control financiero y el presupuesto se encuentra vinculado a los programas operativos anuales (POA), de tal manera que si se cumple con las previsiones establecidas en los POAS aun que es necesario determinar que no siempre se logra esta meta con los recursos que se tienen, por ello es necesario muchas veces gestionar ante la Entidad federativa algunas ampliaciones para cumplir con lo establecido, también podemos describir que las gestión financiera si cumple con los indicadores de impacto y esto se debe a la buena administración que se tiene en la Institución; con ello podemos identificar que una de las capacidades institucionales con las que se cuenta en el COBACH, B.C., es la gestión financiera, ahora también es necesario mencionar que un problema que se ha presentado en esta institución identificado bajo análisis realizado, es la falta de seguimiento por el área contable que aun con todos aquellas obligaciones federales aun no puede concluir con los preceptos determinados por la Nueva Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG), sin embargo se puede apreciar que el quehacer público de diario en las revisiones o auditorias financieras por los órganos exteriores, tal es el caso del Órgano de Fiscalización de Baja California y de las Secretaria de la Función Pública y las propias por los organismos internos han logrado la inclusión de este Departamento en mejorar o prever cómo realizar las nuevas tendencias federales.

Cabe agregar que El 56% de la presupuestación se encuentra realizada en base a la programación y calendarización del gasto, si bien una tarea ardua es la que realiza la institución

en integrar las inversión con el funcionamiento de los programas de esta manera se correlaciona los programas del presupuesto con lo institucional, sin embargo en cuanto al análisis de costos no se puede tener un análisis real porque a partir del 2014 se integró en el quehacer público nuevas herramientas sistematizadas para conocer lo real del gasto y por sub-gasto, es decir contablemente se pude apreciar el gasto por grupo pero no por subgrupo principalmente en el gasto de nómina.

Ahora bien el COBACH, B.C., si se permite conocer la asignación de recursos por unidad ejecutoras, es decir con las nuevas tendencias gerenciales como las sistematización del presupuestó, programación y contable se puede ver a lo largo del trabajo la asignación de los recursos por áreas por programas y proyectos.

En cuanto al procedimiento de ejecución de gasto se tiene un 64% y esto se deriva a los procedimientos que regulan la ejecución de gasto, la cual está sometida a un control fijo, derivado a las indicaciones que se apertura por la dirección de finanzas del ente, ante esto es importante mencionar que muchas de las veces el gasto está regulado a las cuestiones políticas y administrativas que se determinan en los altos niveles, con ello podemos describir que muchas de la veces la planeación es rebasada y el gasto obedece a las ocurrencias directivas o bien a las indicaciones gubernamentales desde el primer eslabón de mando, en cuanto algunos procesos de regulación y transparencia en la contratación de personal no se ha instaurado un mecanismo útil que permita generar un proyecto viable de contratación como es el caso del gobierno federal donde las plazas se concursan, si bien el gobierno federal en la cuestión educativa ya realizo un proyectó de plazas concursables, es importante que el estado o bien el COBACH, B.C, incluya una nueva herramienta para contratar personal administrativo que reúna las capacidades que se requieren los puestos y que sea transparenté y no política como se ha venido gestionando.

El porcentaje que se ha mencionado también obedece a las auditorias sometidas como antes ya se mencionó este precepto se cumple sin embargo a un no se cuenta con un programa de auditorías interno que establezca los campos de revisión y el cual este de manera trasparente en los portales de los entes revisores.

Para terminar con este ámbito es importante mencionar que existen procedimientos de compras y contrataciones de servicios dado a que la normatividad vigente obliga al ente a publicar en los portales de transparencias todas aquellas compras y servicios que se tiene, aunque es importante mencionar que en el portal de propio COBACH, B.C., aun no se tienen.

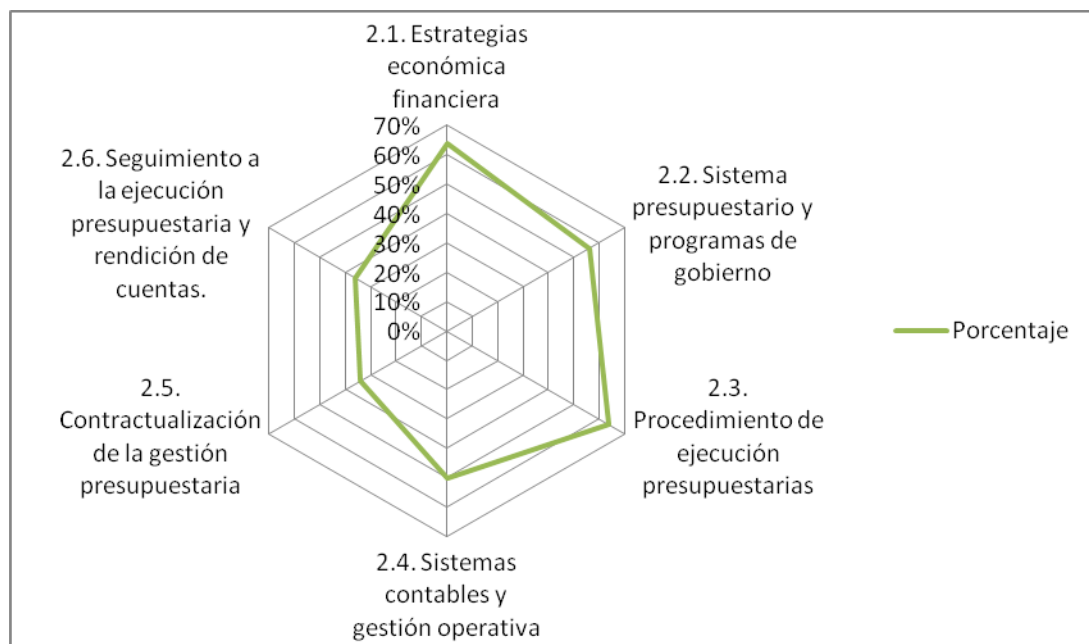
Asimismo es de gran relevancia describir que solo se contempla 50% en la implementación del sistemas contables y gestión operativa porque aún faltan procesos para terminar con las nuevas acciones que se ejercen, no obstante es importante describir que se cuenta con un sistema homologado a la normatividad vigente y las prácticas contables cumpliendo con los requerimientos generales emitidos por la CONAC, de esta manera los ajustes emitidos en las afectaciones presupuestales son emitidas en tiempo real (comprometido, devengado, ejercido y pagado), ante todo esto se debe de mencionar que aun teniendo la sistematización aún no se puede lograr el 100% de trabajo dado a que algunos procedimientos internos no se han podido vincular en la herramienta de la misma manera no se ha podido apreciar o realizar las acciones necesarias para que este trabajo se ejerza por completo en el tiempo real; por ello es que se tiene una duplicidad de sistemas, por una parte se encuentra el sistema integral de presupuesto y por la otra el sistema íntegra; lo cual nos muestran dos verdades financieras sin integrar un resultado armonizado.

Para concluir con este ámbito no podremos olvidar los resultados en la contractualización financiera y seguimiento a la ejecución presupuestaria y rendición de cuentas las cuales podemos apreciar los resultados en 34 y 36 por ciento respectivamente, y esto se debe a que las responsabilidades directivas no se han vinculado a los objetivos y presupuesto institucional, es decir las actividades se vinculan directamente en la ejecución de las metas y el recurso para operarlo y no en la decisión del gasto que se realiza por las direcciones tomando en cuenta el gasto corriente de otros departamentos que dependen del directivo si bien cada uno de estos departamentos cuenta con metas y acciones para cumplir con los objetivos institucionales entonces los directivos no pueden disponer del recurso que se tiene para cumplir con las metas deseadas. Por otra parte En COBACH, B.C., no existe algún sistema de sanción de incentivos en la evaluación de la responsabilidad directiva dado a que los problemas directivos pueden suscitarse y pasar desapercibido y es porque las altas direcciones se han propuesto desde la cúpula gubernamental estatal, es decir son procesos políticos-administrativos. En cuanto a la

rendición de cuentas se puede ver que la institución cuenta con las acciones y las intenciones para generar esta información si bien, ya este tema es de índole federal y obligación de los entes públicos contar con dicha información en los portales de internet, aún no se puede apreciar la información en el portal institucional del Colegio de bachilleres.³³

Sin embargo podemos incluir que ya se tiene la intención de generar esta información pero aún no se ha podido generar ya que se siguen presentándose algunos obstáculos tales como la falta de decisión directiva, además que en el COBACH, B.C., no existe una instancia exclusivamente para realizar análisis de la gestión financiera, ni se propagan conclusiones, así como tampoco se evidencian los buenos resultados financieros del gasto y la inversión (véase gráfica 4).

Gráfica 4. Variación de porcentajes por Ámbito Presupuestario para Resultados



Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a los actores clave

³³ <http://www.cobachbc.edu.mx/respondCMS/sites/armonizacion/>

Tabla 7. Análisis del Ámbito de Monitoreo y Evaluación.

Ámbito 3. Monitoreo y Evaluación	puntaje	Máximo	Porcentaje
3.1. Evaluación de la producción y asignación de valor público.	57	150	38%
3.2. Análisis de Satisfacción.	58	150	38%
3.3. Resultados estratégicos y de impactos y cambios intermedios.	47	175	27%
3.4. Rendición de cuentas.	44	125	35%
3.5.responsabilidad de la acción de gobierno	4	75	6%

Fuente: Elaboración Propia en base a Lineamientos establecidos por el BID y el CLAD.

Con el objetivo de visualizar y dar prioridad a los problemas que afectan al COBACH, B.C., es necesario incluir en esta institución la evaluación y monitoreo (M&E), puesto que es de gran relevancia contemplar programas anuales de evaluación de impacto y de diseño. Es importante comentar que el monitoreo y la evaluación no sólo mide qué tan bien se están haciendo las cosas, sino también qué ha cambiado luego de la implementación de algún nuevo proceso. Esto permite describir si se está ejerciendo acciones para mejorar o bien que se necesita para hacerlo mejor (ver tabla 7).

El ámbito de análisis en monitoreo y evaluación arrojo que solo se contempla un 38% en la evaluación de la producción de y asignación de valor público, puesto que en COBACH, B.C., no se evalúa la misión ni los objetivos institucionales que se tiene, desde 2007 las acciones institucionales se han planteado en el entorno gubernamental y se ha olvidado que la institución guarda un proyecto de mejora el cual en administraciones pasadas se tenían mayor capacidad de

dirección , ya que las decisiones directivas no se promovían desde el ámbito central con esto podemos apreciar un centralismo al interior y al exterior de la institución.

Además que la eficacia, eficiencia y costo-efectividad, no se evalúan en los servicios producidos, ya que no se ha podido verificar o cuantificar cualitativamente o cuantitativamente si las acciones que se ejercen se promueven con las variables antes mencionadas, si bien los buzones solo han permitido conocer de manera específica problemas al interior y exterior de la institución y no se han generado un proyecto de evaluación de procesos y de satisfacción del cliente. Cabe agregar que tampoco se tiene un programa de seguimiento en los presupuestos vs metas realizadas en ejercicios anteriores y esto porque no se tiene una verdadera injerencia en el seguimiento del gasto, si bien con la nuevos sistemas armonizados para el 2015 se tendrá un acercamiento real de este precepto, entonces solo se describe que no se cumple con lo establecido con generar valor público.

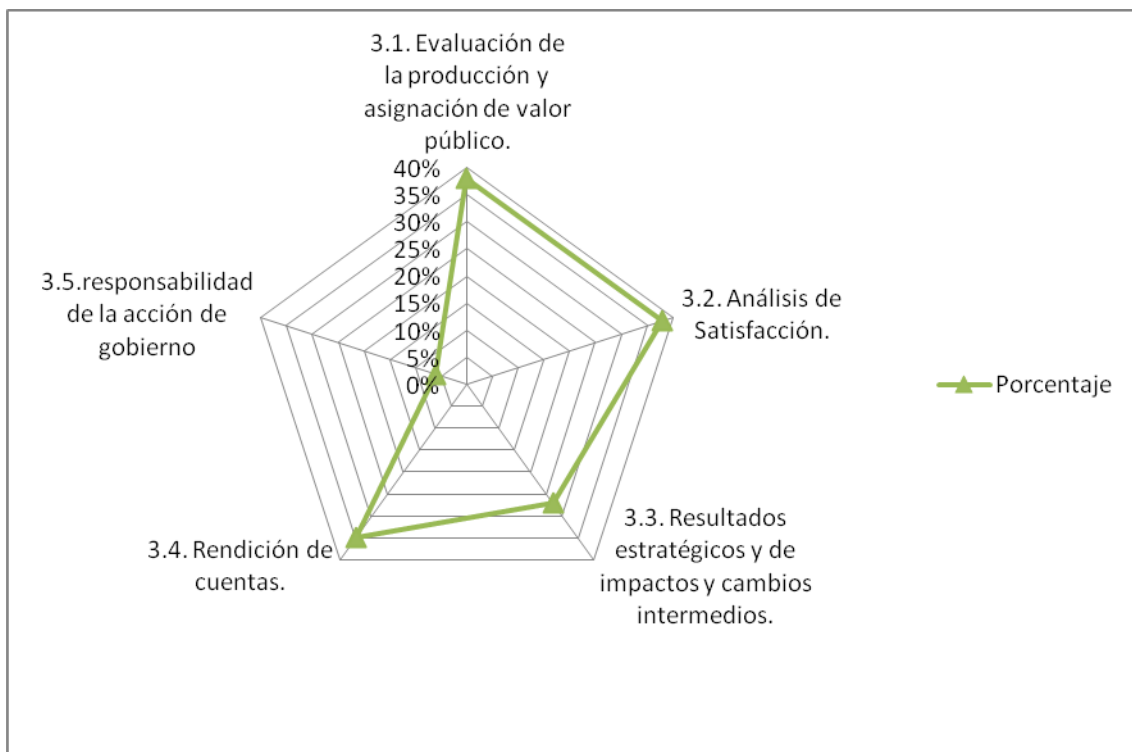
Solo un 27% es el que se contempla en los Resultados estratégicos y de impactos ya que las aportaciones de los programas institucionales no son evaluados, por lo tanto no se ha promovido la cultura de la evaluación institucional, así también al no incluir evaluaciones periódicas a las acciones no se puede apreciar si estas están ligadas interinstitucionalmente. ahora bien al no contar con un programa de evaluación institucional tampoco podemos apreciar cuales son los errores que se producen en el interior este proyectó sería una capacidad institucional que permitirá mejorar continuamente en el quehacer público y deberá promoverse la cultura de cambio, además de ligarse con indicadores de gestión para evidenciar el seguimiento al cumplimiento de los objetivos institucionales, es importante que se desarrollan evaluaciones de los procesos y de la gestión operativa de los programas y políticas para poder contribuir en la priorización y poder gestionar una planeación digna para ejercer acciones institucionales que permitan al COBACH, B.C., ser una institución que promueve la eficiencia y la eficacia en su administración.

Para terminar con este análisis la rendición de cuentas es un ámbito con porcentajes por debajo del 40% y este precepto se articula en la falta de incumplimiento a las leyes federales y a la falta de liderazgo, tal como se mencionó anteriormente si bien en la colegio de bachilleres no existen sistemas que permitan verificar la información contables ni se rinden cuentas a la ciudadanía sobre los resultados de la gestión, cuando muchos solo se presentan el presupuesto

anual pero no las modificaciones al mismo no, ni la programación lo que hace que este ámbito se vea reflejado en la falta de mejora a la rendición de cuentas, la cual no incluya metas de desarrollo y presupuestarias.

Si bien solo el 6% se refleja en la responsabilidad de gobierno porque en COBACH, B.C., no hay voluntad en crear un sistema evaluaciones es decir un programa de evaluación del desempeño el cual contemple incentivar a sus trabajadores monetariamente vinculando el desempeño laboral. El Gobierno del estado ya cuenta con este programa, entonces es necesario que al interior de este ente público se cuente con nuevos mecanismos para incentivar al personal, para que pueda mejorar en su entorno laboral ya que las encuestas arrojan que más de un centenar de trabajadores administrativos de confianza no cuentan con nuevos incentivos ni mayor salario o categorías, por tal motivo las acciones laborales se descuidan y esto entorpece el que hacer público, es de gran importancia mejorar este esquema e incluir en un proyecto que permita accionar al cambio de cultura a uno gerencial (véase grafica 5)

Gráfica 5. Análisis del ámbito de Evaluación y Monitoreo (M&E)



Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas realizadas a los actores clave

Respuestas de entrevistas.

Ámbito: Planificación para Resultados.

1. Coherencia en la Planificación Estructurada

- Existen acciones y estrategias específicas
- División de paquetes de trabajo y responsabilidad,
- Presupuesto específico para lograr impacto de las políticas públicas.
- La elaboración de un programa operativo.

2. Áreas de Oportunidad en la planificación.

- La realización de diagnósticos para conocer las necesidades. (FODA)
- Implementación de la MML.
- Implementación de presupuesto estrictamente ejecutados a los programas
- Integración de nuevos mecanismos de capacitación.
- Desarrollo del capital humano.

3. Inclusión de la sociedad en la planificación.

- Se integra consultas con empleados, sociedad y alumnos para mejorar los Procesos. (fortaleza)
- Se integran consejo escolares con la finalidad de colaborar para mejoramiento de la mejora continua.

4. Monitoreo y evaluación de los planificación

- Falta programas de rendición de cuentas (debilidad)
- Se cuenta con acciones de transparencia, en virtud del cumplimiento con los requerimientos de las políticas centrales. (debilidad)
- No se implementan sistema de seguimiento interno y evaluación de los procesos Institucionales. (debilidad).

Ámbito . Coherencia en la Planificación del Presupuesto para Resultados.

1. Áreas de Oportunidad para la elaboración del presupuesto

- Cumplimiento y ejecución de un presupuesto basado en normatividades.
- Se realizan gastos fuera de lo programado.
- Ahorro a mediano plazo.
- Lineamientos normativos que formalizan y ejecutan el ejercicio del gasto (LGCG)
- Capacitación, sistematización, y sensibilización a los nuevos procesos presupuestarios. programación presupuestal y ejecución del gasto (egreso).

2. Inclusión de incentivos en la elaboración del presupuesto.

- No existe sistemas institucionales de incentivos.
- La incentivación se base en la eficiencia de las unidades ejecutoras, se otorga en los siguientes años mayor presupuesto para nuevos proyectos, si generan eficiencia y efectividad en el gasto.

3. Monitoreo y evaluación de los procesos presupuestales

- Existen norma y políticas homologadas para el cumplimiento y a evaluación, del presupuesto, sin embargo se apegan al centralismo gubernamental.
- Se atienden indicadores externos de las políticas federales e internos establecidos para la eficiencia presupuestal.

Ámbito. Monitoreo y evaluación.

- Se mide las competencias, las metas y las acciones únicamente del ámbito educativo y no el administrativo.
- Se verifica el cumplimiento del programa operativo anual sobre los indicadores estratégicos y de gestión, no se consideran indicadores de percepción o de impacto.
- Se da seguimiento al sistema de indicadores del estado únicamente SEI.
- Nos se realizan evaluaciones, solo a través de los sistema de indicadores
- Falta de la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño.
- Falta evaluaciones periódicas para mejorar el desempeño organización
- No se generan diagnósticos de las necesidades básicas de la institución.
- Se contempla autoevaluaciones de control interno para mejorar, los aspectos de medio ambiente, comunicación, la administración de los recursos.

4.3. Propuestas de Gestión para implementar la GpR en el COBACH, B.C

En el marco de las observaciones anteriores es necesario detallar que las acciones de mejora están en caminadas a los procesos de evaluación, es decir para que el COBACH, B.C., logre evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales y de desempeño administrativo de manera eficiente y eficaz de cada una de las ejecutoras de la organización, debe de considerar la participación individual y colectiva de los responsables de los niveles jerárquicos, esto con la finalidad de formular recomendaciones en la reestructuración de la Organización y detectar las capacidades institucionales con las que cuente el ente público, un ejemplo claro seria la institucionalización de una Coordinación de Planeación, Programación y Seguimiento Institucional.

Significa entonces que es necesario evaluar cada proceso de trabajo en el COBACH, B.C, esto porque se puede ver que en la institución se tienen debilidades cómo:

1. La falta de creatividad e innovación tecnológica (desarrollo de sistemas propios).
2. No se contemplan cursos de inducción Institucional y la capacitación personal dado a que los programas solo se enfocan en el cumplimiento de las metas y no de las necesidades reales de los servidores públicos.
3. No se cuenta con un Programa de Profesionalización de Servidores Públicos.
4. No contempla el acercamiento de los servicios y trámites administrativos al ciudadano
5. Falta de Programas de evaluación institucional a corto y a media plazo (evaluación de los objetivos institucionales)
6. Mejora de la Calidad en la Atención a los servicios al público.

Con la reestructuración de la organización funcional del Colegio se podrá lograr mejorar las capacidades institucionales y conocer aquellos procesos de mejora evaluando el cumplimiento de los objetivos y el desempeño con ello se podrá detectar problemas a corto y mediano plazo, formular recomendaciones para la toma de decisiones. con ello entonces se generara una cambio cultural hacia la evaluación, generando un mejor trabajo en equipo, así se logrará una acertada planeación estratégica y mejorar la administración tradicional a una por proyectos (Kaizen), de esta manera se podrá instaurar programas similares a las 5'S³⁴, servicio al cliente y solución de conflictos esto asemejará entonces a una administración gerencial.

4.4 Propuesta de una instancia responsable del mejoramiento institucional

Con base a las nuevas ordenamientos constitucionales sobre la importancia de evaluar los procesos internos de la entidades federativas, los municipios y las de los entes públicos, es necesario analizar la inclusión en **COBACH, B.C.**, de nuevas medidas para prevenir todos aquellos procesos ineficaces e ineficientes que se siguen presentando al interior del mismo, recordemos que la Reforma integral de Educación media superior (RIEMS), establece como una herramienta necesaria para la evaluación de la educación media superior la inclusión del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) el cual permitirá evaluar la calidad de las unidades ejecutoras (planteles y direcciones) del nivel medio superior, además de la Gestión administrativa y académica que permite la organización de la vida escolar apropiada para el proceso de enseñanza–aprendizaje.

Es por ello que es una prioridad del ente público proponer un plan de mejora basado en una agenda estratégica que permita sistematizar aquellos procesos en base a nuevos esquemas para obtener información de la realidad institucional, el objeto de este mecanismos es generar análisis y diagnósticos de los escenarios e indicadores del sistema educacional al interior, con el fin de proponer estrategias o acciones que fortalezcan el rumbo de la institución, de esta manera el principal objetivo es generar reestructuración en la organización que se establecería como una

³⁴ La aplicación de esta Técnica requiere compromiso personal para que la organización sea un auténtico modelo de organización, limpieza, seguridad e higiene. Si bien los primeros en asumir este compromiso son los Gerente (management) y los Jefes y la aplicación de esta es el ejemplo más claro de resultados acorto plazo para Mayor información Diríjase a <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1378/3117757%5B1%5D.pdf?sequence=1>

instancia capaz de generar nuevos mecanismo que permitan re-direccionar el rumbo del COABCH, B.C..

Objetivo:

"Evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desempeño Administrativo de cada uno de las unidades educativas y unidades de organización Del COBACH, considerando la participación individual de los responsables en todos los niveles, con el fin de detectar problemas, localizar los campos que necesitan mejorarse, formular recomendaciones para el logro de esas mejoras, y detectar Áreas de oportunidad a fin de brindarles el apoyo adecuado".

Las acciones de esta nueva instancia podrían destacarse en las de proponer políticas generales en materia de planeación, programación y evaluación, con base en los resultados de los estudios que se realicen en la institución; además de coordinar los siguientes aspectos:

- Integración del plan de desarrollo institucional y seguimiento
- Sistematizar información sobre el seguimiento y la evaluación del plan institucional de desarrollo.
- Proponer nuevos indicadores de gestión y medición a para la asignación de recursos, así como para la evaluación de los programas institucionales;
- Coadyuvar en la elaboración del proyecto de Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos;
- Integrar bases de datos (sistematización de información), con referente a los recursos extraordinarios recibidos por la inclusión de los planteles al SNB para generar proyectos de desarrollo institucional.
- Fungir como unidad concentradora de información estadística institucional;
- Las demás que le sean asignadas por las autoridades directivas que se encuentren contempladas en la normatividad institucional.

Esto con el objetivo de brindar un mejor servicio de manera eficiente y eficaz es necesario también se contempla algunos cambios en la estructura orgánica de las diferentes direcciones con ellos podemos describir que no es necesario la creación de nuevas plazas, sino hacer uso exclusivo de las organización actual, con algunos cambios de procesos y acciones institucionales es decir implementar nuevos roles de seguimiento administrativo.

Como se puede percibir en la grafica (5), se propone la nueva estructura organizacional para el COBACH,BC., en esta nueva organización se integra la coordinación de planeación y evaluación institucional, compuesta por los departamentos de calidad, organización y métodos y evaluación de la programación y seguimiento institucional respectivamente, esta nueva estructura se incorpora en base al cambio de nuevas atribuciones de la coordinación zona valle la cual se pudo apreciar en la tabla (2), por ende estructuralmente solo se cambia el rol de la coordinación y se articula nuevas atribuciones desfasando las anteriores (con esto desaparece zona valle), con el apoyo departamentos existentes en otras direcciones, este media se toma como el pilar principal para cumplimiento de las metas y acciones programadas en los POA,S, así también se prevé la creación de un nuevo departamento con la finalidad de realizar diagnósticos de los diversos procesos que se ejercen en COBACH,BC., así como también la elaboración del programa anual de evaluaciones³⁵. Por otra parte también dará seguimiento y evaluará la programación institucional, así como los procedimientos administrativo, indicadores y proyectos del ente, para ello se apoyara directamente en los departamentos antes existentes con la intención de generar aquellas políticas y procedimientos gerenciales para mejorar la administración y lograr la eficacia institucional.

Depto. de Programación, Evaluación y Seguimiento Institucional

Objetivo:

Analizar la información recabada y evaluar el desempeño proponiendo medidas preventivas y correctivas, destacando áreas de mejoras potenciales y sugiriendo áreas de capacitación para subsanar las deficiencias en cuanto a preparación Conocimientos o formación humana detectadas, y formular recomendaciones para estimular el desempeño positivo.

³⁵ Disposición emitida el 31 de diciembre de 2008 en la Ley General de contabilidad gubernamental (LGCG), en su Art. 79.

Grafica 6. Reestructuración en Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California



Fuente: elaboración propia, en base a las necesidades detectadas en COBACH, B.C.

Conclusiones y Resultados

Para poder emerger a las nuevas tendencias gerenciales en la administración pública es necesario que se evalúe el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desempeño administrativo de cada uno de las unidades ejecutoras y unidades de organización de COBACH B.C, considerando la participación individual de los responsables, así como la vinculación con los sectores sociales y productivo en todos los niveles, con el fin de formular recomendaciones, reestructurar la organización y detectar áreas de oportunidad a fin de brindar soluciones y mejoras en la toma de decisiones.

Así también es necesario integrar programas que contemplen el proceso de la evaluación en las diferentes áreas que integran COBACH, B.C., para identificar si estos se están llevando de

forma adecuada las acciones administrativas. Este proceso debe realizarse por un equipo interdisciplinario que visite cada trimestre a planteles, y a las diferentes direcciones realizando las acciones necesarias para evaluar cada uno de los procesos administrativos con la intención de identificar las capacidades con las que se cuentan e identificar los procesos erróneos y promover un plan de acción para mejorar.

En efecto las capacidades del colegio de bachilleres requieren de fortalecimiento, con la finalidad de mejorar los procesos institucionales, es de gran relevancia describir que el COBACH,B.C. cuenta con la estructura física, pero no con la estrategia de instaurar nuevos mecanismos de control, pudiese optar por corregir su organización, siempre y cuando la desagregue en unidades revisoras, si bien en los proyectos gerenciales las acciones inmediatas son la prevención, entonces se requiere de una estrategia para ejercer un programa institucional de evaluación, esto promoverá que el ente público se genere entre sus retos la creación de una agenda estratégica, la cual este ligada a la planeación institucional, con ello se podrá generar cambios institucionales y los objetivos se podrán cumplir de manera insoslayable.

Otra de las indicaciones que pueden accionar al Colegio de Bachilleres, es la inclusión de una área específica que se encargue del seguimiento de la acciones, es decir necesariamente se debe de medir el proceso de trabajo efectuado de cada una de las unidades ejecutoras y con ello poder generar un programa de incentivos o castigos. También es necesario crear un programa de profesionalización de los servidores públicos, este programa debe de apegarse a un diagnóstico real de las necesidades de los trabajadores por su puesto es necesario que se pueda empujar la implementación del reglamento interno de trabajo ya que solo se cuenta con un contrato colectivo, en cuanto a la evaluación es necesario que se realice un programa por un externo.

En efecto la el COBACH,B.C., cuenta con importantes avances en la introducción del modelo de GpR y se puede apreciar que a corto plazo esta institución podrá generar un desarrollo profesional y eficaz en cuanto a los servicios prestados a la comunidad, sin embargo es de gran relevancia crear aspectos de cambio de cultura y apertura programas de retiro voluntarios, esto por la necesidad de crear una institución con equipos innovadores, si bien esta institución cuenta con 34 años de antigüedad dentro del entorno educativo, hay personal aun que cuenta con mayor antigüedad laboral que la propia institución, esto se debe a la creación de preparatorias

pertenecientes a la Universidad Autónoma de Baja California y posteriormente a su cambio al sector paraestatal.

Por otra parte las limitaciones en cuyo contexto se presentan son las falta de direccionalidad, es necesario que la institución se apegue mayormente a sus postulados, la inclusión de un proyecto de reinstauración en la creación de la agenda estratégica institucional sería la principal tarea que tendría el Colegio de Bachilleres, es necesario para ello que se definan bien los objetivos específicos de la Institución, analizar los factores internos de la Institución. (elementos del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control) y analizar los factores externos a la Institución. (gobierno, sociedad, económico-material y demográfico), esto para proponer un diseño de una planeación estratégica institucional bien definida para mejorar el entorno educativo y administrativo, recordemos que la institución no solo guarda el proceso de enseñanza-aprendizaje si no también contempla las acciones administradas por el ente, por ello que en esta agenda se debe de contemplar una descentralización de las funciones a las unidades ejecutaras o planteles para generar una autonomía escolar derivado a que las acciones o las políticas son centralistas, es necesario que cada uno de los planteles en su interior pueda generar sus propios políticas apegadas a la agenda institucional con ello podría generar una nueva cultura administrativa en la implementación de un sistema basado en competitividad.

Anexos.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS**

GUÍA DE ENTREVISTA A RESPONSABLES DE IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO BAJA CALIFORNIA.

La siguiente entrevista se realiza con la finalidad de conocer cuáles han sido los avances y retos en la implementación del modelo de “Gestión para Resultados”, en el Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California.

Instrucciones: Responder las preguntas de manera clara y objetiva, en base a su experiencia.

I.- DATOS PERSONALES:

1. Nombre: _____
2. Organización: _____
3. Puesto: _____
4. Antigüedad en el puesto _____
5. Otros cargos desempeñados _____
6. Correo Electrónico (s): _____

II.- PLANIFICACIÓN PARA RESULTADOS:

II.1.- En base a su experiencia, ¿Qué cosas han cambiado en el proceso de planeación ahora con la entrada de la Gestión para Resultados?

II.2.- ¿Qué áreas de oportunidad identifica usted, para lograr una planificación orientada a resultados?

II.3.- Desde su perspectiva, podría mencionar ¿Qué aspectos considera que hacen falta trabajar para mejorar el proceso de planificación para resultados?

II.4. ¿Participa la Sociedad en el diseño de los Planes y Programas del Colegio de Bachilleres?

II.5. Explíquenos ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de transparencia, en el Colegio de Bachilleres?

III.- PRESUPUESTO PARA RESULTADOS:

III.1.- A partir de su experiencia, ¿Qué beneficios ha generado hacer el presupuesto para resultados en el Colegio de Bachilleres?

III.2.- Podría mencionar ¿Cuáles son sus recomendaciones para mejorar el proceso de presupuesto para resultados?

III.3.- En base a su experiencia ¿Cómo funciona el sistema de incentivos para lograr que los departamentos del Colegio de Bachilleres realicen un presupuesto para resultados?

II.6. En base a su experiencia podrá mencionar ¿Cómo se lleva a cabo la creación de las políticas y los programas que atienden el Colegio de Bachilleres y que problemas identifican al interior de COBACH para realizarlo?

IV.- MONITOREO Y EVALUACIÓN:

IV.1. Desde su experiencia podría mencionar ¿Cómo funciona el sistema de indicadores para la evaluación y el monitoreo de los programas que se realizan en el Colegio de Bachilleres?

IV.2 ¿Considera usted que son importantes las evaluaciones y por qué?

IV.3. ¿Qué aspectos sugiere mejorar para realizar evaluaciones de los programas en COBACH y por qué?

IV.4. en base a su conocimiento ¿Cómo se llevan a cabo las evaluaciones que se realizan el Colegio y quiénes son los organismos que la realizan?

IV.5.- Podría mencionar ¿De qué manera es utilizada la información obtenida de las evaluaciones que se realizan en el Colegio de Bachilleres?

IV.6.- ¿Qué áreas de oportunidad identifica usted para mejorar el proceso de monitoreo?

IV.7.- En base a su conocimiento ¿El proceso de evaluación de los programas que se ejecutan del Colegio de Bachilleres que beneficios ha generado?

IV.8.- Desde su experiencia, ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios públicos del Colegio de Bachilleres?

IV.9.- Desde su perspectiva, ¿Qué aspectos se tienen que trabajar para mejorar la evaluación de los funcionarios

IV.10.- Explíquenos ¿Qué aspectos se tienen que trabajar para mejorar los programas del Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California?

GRACIAS POR SU COLABORACION

A T E N T A M E N T E:

**Jesús Adrián Medina Sánchez
Alumno de Maestría en Administración Pública**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS

CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS Y MANDOS MEDIOS RESPONSABLES DE IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO BAJA CALIFORNIA.

La siguiente Encuesta se realiza con el objetivo fundamental de identificar: las capacidades institucionales en GpR en el Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California, y cual ha sido el grado de implementación del modelo de gestión para resultados basados en los componentes de gestión.

Es importante describir que el criterio de evaluación se adoptó del Modelo Abierto para evaluar GpR en el sector público, guía técnica elaborada por el BID y CLAD en julio de 2007.

I.- DATOS PERSONALES:

1. Nombre: _____
2. Organización: _____
3. Puesto: _____
4. Antigüedad en el puesto _____
5. Otros cargos desempeñados _____
6. Correo Electrónico (s): _____

Instrucciones: Utilizando los criterios establecidos para evaluar enumere de 0 al 5 tomando en cuenta que 0 = Inexistente, 1 = Propuesto, 2 = Iniciado, 3 = Desarrollado, 4 = Implementado y 5 = Consolidado, responda de manera objetiva en base a su experiencia.

II. PLANEACIÓN PARA RESULTADOS.

El objetivo de análisis en este ámbito es el de identificar el estado de presencia y desarrollo de los componentes del ciclo de gestión vinculados a la formulación del programa de gobierno, la fijación de objetivos de gobierno, el diseño estratégico y organizativo, la política económica estructural y la cartera de programas que estructuran el presupuesto y la acción de gobierno. Los componentes a analizar que se proponen son: **Sistema de información el diagnóstico económico y social, Programas y Objetivos, Estructura Orgánica y Unidades Estratégicas de Actuación, Transferencias de las Estrategias al nivel operativo y Coherencia con el Plan de Gobierno**

<i>Sistema de información diagnóstico económico y social</i>	Calf.
Existe un sistema de información público que permita formular y monitorear el Programa Estratégico en COBACH,B.C.	
La información que se obtiene, a partir de diagnósticos se utiliza para la toma de decisiones en el COBACH, B.C.	
La información es accesible para funcionarios públicos, organizaciones académicas y sociedad en general.	
<i>Calificación total (no contestar uso exclusivo del evaluador)</i>	

<i>Programas y Objetivos</i>	Calf.
Existe un Programa Estratégico Institucional en el COBACH,B.C.	
El Programa contempla objetivos y metas de mediano Plazo ³⁶ .	
El Programa establece proyectos definidos de acuerdo a un análisis de necesidades.	
Existe un marco legal que permite integrar la planeación estratégica en el COBACH,B.C.	
El Programa estratégico se encuentra completo y publicado en algún portal de Internet.	
El programa contiene objetivos y metas alineadas al plan estatal de desarrollo	
Los objetivos que se plantean en el Programa superan el periodo sexenal.	
Se expresan mecanismos de continuidad en el Programa para seguir con los objetivos después del periodo sexenal.	
<i>Calificación total (no contestar uso exclusivo del evaluador)</i>	

³⁶ Se define como un periodo convencional generalmente aceptado de dos a seis años, en el que se define un conjunto coherente de objetivos y metas a alcanzar y de políticas de desarrollo a seguir, vinculados a los objetivos del plan a largo plazo.

<i>Estructura Orgánica y Unidades Estratégicas de Actuación</i>	Calf.
La Estructura Organizativa se encuentra establecida de acuerdo a los requerimientos de los programas del COBACH, B.C.	
Existen instrumentos que verifiquen la coherencia entre el diseño orgánico en función con las prioridades de los programas.	
La responsabilidad de los programas está claramente identificada y definida con anticipación.	
Se tiene el compromiso de los directivos para cumplir con la ejecución de los programas.	
Calificación total (no contestar uso exclusivo del evaluador)	

<i>Transferencias de las Estrategias al nivel operativo</i>	Calf.
Hay alineación de las acciones que se realizan entre las direcciones y los departamentos con los programas y los objetivos institucionales del COBACH, B.C.	
Las unidades ejecutoras establecen vinculaciones entre objetivos de producción ³⁷ y los objetivos institucionales ³⁸	
Todas las actividades están vinculadas a objetivos institucionales	
La asignación presupuestaria se adapta a las prioridades del programa institucional	
Calificación total (no contestar uso exclusivo del evaluador)	

<i>Coherencia con el plan de gobierno</i>	Calf.
Los objetivos de la planeación del COBACH, B.C., se encuentra vinculada con el Plan Estatal del Gobierno.	
Los objetivos que se derivan de los programas de COBACH, B.C., a ser alcanzadas en un periodo gubernamental.	
Calificación total (no contestar uso exclusivo del evaluador)	

³⁷ Los objetivos de Producción se pueden definir como la Misión y Visión de una empresa, un ejemplo claro la vinculación de los objetivos de producción es la planeación de las actividades del departamento de acuerdo con la política de calidad, Misión, y Visión.

³⁸ Se puede definir como objetivos institucionales a los cambios esperados que se desean realizar a corto plazo estos se puede reflejar en base a los propósitos en materia de servicios administrativos, recursos humanos, infraestructura y equipamiento, estos responde a la evaluación, selección y priorización de los objetivos estratégicos.

III. PRESUPUESTO PARA RESULTADOS

El objetivo de análisis en este ámbito es identificar el estado de presencia y desarrollo de los componentes del ciclo de gestión vinculados a la formulación de la estrategia económica, de la estructuración y proceso de construcción del presupuesto, del proceso de ejecución presupuestario, el sistema de registro contable, los sistemas de apoyo a la gestión aportados por el sistema de información económica y el sistema de responsabilización y contractualización de la ejecución presupuestaria. Los componentes ha analizar que se proponen son: **Estrategia económica y financiera, Sistema presupuestario y programas de gobierno, Procedimientos de ejecución presupuestaria, Contractualización de la gestión presupuestaria y Seguimiento a la ejecución presupuestaria y rendición de cuentas.**

<i>Estrategia económica y financiera</i>	Calf.
Se dispone de un sistema de control financiero en el COBACH,B.C.	
El Presupuesto se encuentra vinculado a los programas operativos.	
Se cumple las previsiones presupuestarias establecidas en los programas operativos.	
La gestión financiera está vinculada a indicadores.	
Existen auditorías financieras independientes a las internas.	
Calificación total (no contestar uso exclusivo del evaluador)	

<i>Sistema presupuestario y programas de gobierno</i>	Calf.
La presupuestación de COBACH, B.C., se encuentra realizada en base a una programación y calendarización de gasto.	
El presupuesto de COBACH, B.C., integra inversión y funcionamiento en torno a los programas.	
Existe coherencia entre los programas del presupuesto y el Programa Institucional. (POA)	
El presupuesto de COBACH, B.C., incluye elementos de análisis de costos de los principales servicios públicos.	
El presupuesto permite identificar la asignación de recursos por unidades ejecutoras a lo largo de toda la cadena de mando.	
Calificación total (no contestar uso exclusivo del evaluador)	

Procedimientos de ejecución presupuestaria	Calf.
En COBACH, B.C. existe un sistema procedimiento que regule la ejecución presupuestaria definido en una normatividad de carácter legal.	
La ejecución presupuestaria en COBACH, B.C., está sometida a control de regularidad ex ante ³⁹ .	
La ejecución presupuestaria en COBACH, B.C., está sometida a control de regularidad ex post	
La autorización presupuestaria del COBACH, B.C., corresponde al nivel político	
La ejecución presupuestaria está distribuida en función de los límites cuantitativos.	
La contratación de personal en COBACH, B.C., está sometida a regulación y transparencia.	
Existen sistemas de auditoria efectivos y eficientes.	
En COBACH, B.C., existen procedimientos de compras y contrataciones estandarizadas con sistemas de publicación en internet sobre los, precios, proveedores y productos obtenidos.	
Calificación total (no contestar uso exclusivo del evaluador)	

Sistemas contables y gestión operativa	Calf.
La normatividad contable pública es de uso obligado.	
Se utiliza el sistema contable homologado.	
Las prácticas contables cumplen con los requerimientos generalmente aceptados en la práctica contable.	
La contabilidad es accesible para los directivos de COBACH, B.C.,	
La contabilidad suministra información de gestión real a los directivos (gasto unitarios y costes)	
La contabilidad se ajusta a los programas presupuestarios	
La contabilidad del COBACH, B.C., opera en tiempo real	
La gestión operativa esta vinculada al procesos económico y social	
Calificación total (no contestar uso exclusivo del evaluador)	

³⁹ Se define *ex-ante* (a veces escrito **ex ante** o **exante**) "antes del suceso". Ex-ante se usa más comúnmente en el mundo comercial, donde los resultados de una acción concreta, o una serie de acciones, se prevé con antelación.

Contractualización de la gestión presupuestaria	Calf.
En COBACH, B.C., existe la vinculación de la gestión presupuestaria con los objetivos institucionales asignados por unidades ejecutoras	
La responsabilidad directiva se vincula a objetivos y presupuesto	
La remuneración directiva está vinculada a los objetivos	
En COBACH, B.C., existe algún sistema de sanción de incentivos en a evaluación de la responsabilidad directiva.	
Calificación total (no contestar uso exclusivo del evaluador)	

Seguimiento a la ejecución presupuestaria y rendición de cuentas	Calf.
En COBACH, B.C., existen sistemas confiables de información y control de la gestión presupuestaria.	
El control de la Gestión se utiliza como herramienta habitual para la toma de decisiones.	
En COBACH, B.C., existe un sistema de inversión	
El procesos de inversión dispone de un sistema de seguimiento de ejecución	
Se auditan externamente cada año las cuentas públicas.	
En COBACH, B.C., existe una instancia prevista exclusivamente para el análisis de la gestión y se difunde sus conclusiones.	
Existe un sistema o instancia de seguimiento financiero con resultados del gasto para la inversión y el buen funcionamiento.	
Calificación total (no contestar uso exclusivo del evaluador)	

IV. MONITOREO Y EVALUACIÓN

El objetivo de análisis, en este apartado es identificar el estado de presencia y desarrollo de los componentes del ciclo de gestión vinculados al proceso de evaluación de la acción de gobierno y de la actuación de la organización pública. En este ámbito se toman en consideración los sistemas de evaluación de la satisfacción de los ciudadanos, los métodos de evaluación y control de la generación de “outputs” y sus condiciones de obtención, el análisis de los resultados estratégicos de la acción de gobierno, la capacidad para establecer el grado de consistencia de la acción de gobierno con los cambios sociales producidos (output-outcome) y los instrumentos y métodos que permiten monitorear el cambio social. Los componentes analizar que se proponen son: **La evaluación de la producción y asignación de valor público, El análisis de satisfacción, El análisis de los resultados estratégicos y de impactos y cambios intermedios de la acción de gobierno, La rendición de cuentas, La responsabilización de la acción de gobierno.**

Evaluación de la Producción y asignación de Valor Público	Calf.
En COBACH, B.C., se evalúan los objetivos de producción establecidos (misión y visión).	
Las variables de eficacia, eficiencia, costo-efectividad, procesos, se evalúan pro toda la producción de servicios.	
Existen evaluaciones de la producción normativa y reguladora y de los impactos sociales.	
Hay seguimiento a los resultados obtenidos VS las metas previstas.	
En las evaluaciones de COBACH, B.C., se incluyen análisis cualitativos	
Existe capacidad institucional para hacer seguimiento y evaluar los resultados	
Calificación total (no contestar uso exclusivo del evaluador)	

Análisis de satisfacción	Calf.
En COBACH, B.C., se evalúa el grado de los niveles de cobertura de la demanda social alcanzada.	
Se evalúan la satisfacción de la ciudadanía respecto de los servicios públicos producidos en COBACH, B.C.	
Los sistemas de evaluación de la satisfacción ciudadana son regulares y permiten la comparación temporal.	
La información sobre la satisfacción se puede analizar sectorialmente por unidades de gestión.	
COBACH, B.C., cuenta con un sistema de transparencia de quejas.	
Las queja ciudadanas son atendidas y ocasionan acciones de mejora	
Calificación total (no contestar uso exclusivo del evaluador)	

Resultados estratégicos y de impactos y cambios intermedios.	Calf.
La aportación de los programas institucionales al cambio social es evaluada	
Se dispone de sistemas de evaluación de impacto	
Las evaluaciones influyen directa y explícitamente de la decisión de políticas del gobierno.	
Se toma en consideración las evoluciones para la mejora y la toma de decisiones.	
Existe un sistema de indicadores de seguimiento de los objetivos institucionales	
Se desarrollan evaluaciones de procesos y de la gestión operativa de los programas y políticas.	
La evaluación contribuye a articular los procesos de planeación y presupuestación.	
Calificación total (no contestar uso exclusivo del evaluador)	

Rendición de cuentas	Calf.
Existe algún sistema que permita verificar la información pública de los procesos, contables, presupuestarios, programas operativos.	
El sistema estadístico es independiente y opera bajo requerimientos de fiabilidad	
La información estadística es homologada con el Estado y la Federación.	
Se rinden cuentas a la ciudadanía sobre los resultados de la gestión	
La rendición de cuentas incluye metas productivas , de desarrollo y presupuestarias.	
Calificación total (no contestar uso exclusivo del evaluador)	

Responsabilidad de la acciones de gobierno	Calf.
En COBACH, B.C., existe sistemas formalizados de sanciones e incentivos vinculados a los resultados obtenidos.	
Hay voluntad de hacer y utilizar los resultados de las evaluaciones desde el más alto nivel jerárquico	
En COBACH, B.C., contempla sistemas de incentivos monetarios individuales o colectivos vinculados al desempeño (incentivos por resultados)	
Calificación total (no contestar uso exclusivo del evaluador)	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

A T E N T A M E N T E:

Jesús Adrián Medina Sánchez
Alumno de Maestría en Administración Pública

BIBLIOGRAFIA

_____Aguilar Villanueva, Luis. F,(2006). *Gobernanza y Gestión Pública*, México, Fondo de Cultura Económica.

_____ Alberto Villalobos, (2012). *Gestión, política y Desarrollo en México*, Akonrad Adenauer Stiftung, Pp. 250

_____Alberto Villalobos, (2010). El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), en México: *Una Propuesta para los gobiernos locales*. Mexico: INAP

_____ Banco Mundial [libro electrónico], 2007, “Como crear sistemas de S y E que contribuyan a un buen gobierno”, Washington D.C, Grupo de Evaluación Independiente (GEI).

_____ Barzelay, Michael, (2001), *Breaking Through Bureaucracy. A New Vision for Managing Government*, The Regents of the University of California, University of California Press.

_____Banegas, J. (2000): ‘Definición y Concreción del Hipersector de las Tecnologías de la Información en España’. *Economía de Europa 0100*, Madrid, Instituto Universitario Ortega y Gasset.

_____ Cabrero de Mendoza. E (1997). *Del Administrador al Gerente Público*. Mexico: INAP

_____ Clad y Bid.(2007). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*. Venezuela: CLAD.

_____ Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), 1998, *Una Nueva Gestión Pública para América*, Venezuela, CLAD.

_____ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2009, *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe*. División de Desarrollo Económico, Naciones Unidas.

_____ Drucker, Peter (1954). *The Practice Of Management*. United State of America: Harper and Row Publishers.

_____ Gobierno del Estado de Baja California (2012). *Quinto Informe de Gobierno*, Mexicali México.

_____ Gobierno del Estado de Baja California (2013). *Sexto Informe de Gobierno*, Mexicali México.

_____ García L. R.; y García M. (2012). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington D.C. : BID.

_____ Guinart, Josep, [ponencia], 2003, “Indicadores de gestión para las entidades públicas” Panamá, VII Congreso Internacional CLAD.

_____ Hernández Sampieri R. (2006) *Metodología de la Investigación 4ta Edición*. Mc Graw Hill pp. 3-839

_____ Hood, Ch., (1989),” A public Management for all seasons?” en *Public Administration*, num. 69, pp. 3-19.

_____ Horton (2002), *Planning, Implementation, and evaluating capacity development*. Briefing Paper , No. 50. La Haya: International Service For National Agricultural Research.

_____ Marsh, David (ed.) (1998): *Comparing policy networks*, Buckingham: Open University Press.

_____ MARSAL, J.R. & VILLASOL, L. (2001): ‘Las TIC como instrumento de mejora de las relaciones de la administración con los ciudadanos. El proyecto Administración Abierta Electrónica de Catalunya’, *Ponencia presentada en las V Jornadas Onta Local*, Blanes.

_____ Meny y Thoening, Jean, (1992), *Las políticas públicas*, España, Ariel, España.

_____ Ospina, Nuria, [ponencia], 2000, “Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano”, República Dominicana, V Congreso Internacional del CLAD.

_____ Stufflebeam, D.L. y Shikfield, A.J., 1987, *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*, Barcelona, Centro de Publicaciones del MEC y Piados Ibérica

_____ Rojas Soriano (1976), *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*, pp - 431

_____ (2003). *Sistemas de control de Gestión y Presupuesto por resultados: la Experiencia Chilena en Gestión para Resultados y Programación Seminarios y Conferencias*, CEPAL Santiago Chile.

Páginas electrónicas:

_____ <http://www.inap.mx/portal/>

_____ <http://www.cobachbc.edu.mx/xampp/pagina2/>

_____ <http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/index.jsp>

_____ <http://www.transparenciabc.gob.mx/>

_____ <http://www.transparenciabc.gob.mx/>

_____ <http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/ped/ped.jsp>

_____ http://www.bajacalifornia.gob.mx/bcfiscal/2012/transparencia_fiscal/marco_programatic/o/ped/ped.htm

_____ http://preval.org/files/texto_completo.pdf