



Plan Estratégico 2019 – 2023

Contenido

Presentación

1. Antecedentes

2. Marco normativo

3. Oportunidades

4. La planeación institucional

4.1 Modelo de Planeación

4.2 Misión, Visión y Valores

4.3 Plan Estratégico 2019-2023

4.3.1 Ámbito Directivo

4.3.1.1 Objetivo, estrategias y líneas de acción

4.3.2 Ámbito Académico

4.3.2.1 Objetivo estratégico

4.3.2.2 Objetivos de las direcciones

4.3.2.3 Estrategias y líneas de acción

4.3.2.4 Programas, metas e indicadores al 2023

4.3.3 Ámbito Técnico

4.3.3.1 Objetivo estratégico

4.3.3.2 Objetivos de las direcciones

4.3.3.3 Estrategias y líneas de acción

4.3.3.4 Programas, metas e indicadores al 2023

4.3.4 Ámbito de Gestión

4.3.4.1 Objetivo estratégico

4.3.4.2 Objetivos de las direcciones

4.3.4.3 Estrategias y líneas de acción

4.3.4.4 Programas, metas e indicadores al 2023

4.4 Seguimiento y Evaluación

4.4.1 Herramienta de seguimiento y control del Plan Estratégico

4.4.2 Proceso de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

5. Ventajas competitivas

5.1 Ventaja académica



- 5.2 Ventaja técnica
- 5.3 Ventaja de la gestión del conocimiento
- 5.4 Ventaja operativa
- 5.5 Ventaja organizativa y funcional

6. Innovación y fortalecimiento institucional

- 6.1 Renovación de los instrumentos de evaluación
 - 6.1.1 EGEL
 - 6.1.2 EXANI
 - 6.1.3 Domina
 - 6.1.4 Exprese
- 6.2 Impulso a la investigación
- 6.3 Fortalecimiento de la calidad técnica
- 6.4 Mayor aprovechamiento de la información
- 6.5 Mercadotecnia, comunicación y difusión

Anexos:

- I. Órganos de gobierno
- II. Cédula de seguimiento programático presupuestal
- III. Glosario



CENEVAL®

Directorio

Antonio Ávila Díaz
Dirección General

Lilian Fátima Vidal González
Dirección del Examen Nacional de Ingreso

Alejandra Zúñiga Bohigas
Dirección de los Exámenes Generales para el Egreso de la Licenciatura

Ángel Andrade Rodríguez
Dirección de Acreditación y Certificación del Conocimiento

César Antonio Chávez Álvarez
Dirección de Investigación e Innovación Académica

María del Socorro Martínez de Luna
Dirección de Operación

Ricardo Hernández Muñoz
Dirección de Calificación

Jorge Tamayo Castroparedes
Dirección de Administración

Luis Vega García
Abogado General

Pedro Díaz de la Vega García
Dirección de Vinculación Institucional

María del Consuelo Lima Moreno
Dirección de Planeación

Oscar Miranda Robles
Dirección de Tecnologías de la Información y la Comunicación

Roberto Carlos Muñoz Carrillo
Jefatura de Oficina de la Dirección General



Presentación

Todas las sociedades entienden, aunque lo expresen de formas diferentes, que la educación es un “bien social”; sin embargo, no todas logran tal propósito, pues la educación es un bien social solamente cuando es de buena calidad para todas las personas. Tal interpretación exige, al menos, lo siguiente:

- Que lo que se pretende enseñar y aprender, en cada caso, sea pertinente, vigente, necesario y útil.
- Que cada función del proceso educativo (dirección, docencia, tutoría, etc.) esté a cargo de personas idóneas que asuman plenamente sus responsabilidades.
- Que la implementación de los planes y programas de estudio en cada escuela, modalidad y opción educativa sea eficaz, eficiente, equitativa e incluyente.
- Que los logros en los anteriores asuntos tengan como sustento los resultados y evidencias derivados de evaluaciones válidas y confiables efectuadas en forma periódica.

En ese sentido, el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A. C. (CENEVAL), durante más de 25 años, ha colaborado con las instituciones educativas, así como con las respectivas autoridades federales y estatales, en el logro de esta última exigencia (la evaluación de quienes aspiran a ingresar a sus programas educativos y la de quienes egresan de ellos).

El CENEVAL abre un nuevo ciclo con la idea de continuar apoyando la realización de esta exigencia. A partir de agosto del 2019, con la aprobación de los órganos de gobierno, entró en funciones una nueva administración para el ciclo 2019-2023.

Lo hace no sólo con el compromiso de mantener y acrecentar el prestigio técnico y metodológico ganado en más de dos décadas, sino con el compromiso de renovar sus evaluaciones y fortalecer la gestión institucional, en apoyo al cumplimiento de la función social del CENEVAL.

Con esta base, el Centro se ha propuesto dar respuesta a las solicitudes de evaluación realizadas por otros países. Las capacidades institucionales han trascendido las fronteras de México y resulta pertinente llevar la experiencia a otras latitudes.

El CENEVAL se prepara para atender mejor a las instituciones que solicitan sus servicios. Se trabaja ya en siete cursos de acción: 1) la formulación de nuevos instrumentos y tipos de evaluaciones; 2) el mejoramiento de la calidad técnica de los instrumentos y procesos de evaluación; 3) el impulso de la investigación especializada; 4) el aprovechamiento de la información obtenida en las evaluaciones para la toma de decisiones; 5) el establecimiento de estrategias articuladas de mercadotecnia, comunicación, difusión y divulgación; 6) el fortalecimiento del proceso de planeación institucional y, 7) el alineamiento de las estructuras, la organización y las funciones de las unidades administrativas del Centro.

Uno de los resultados del fortalecimiento del proceso de planeación es justamente este documento. El **Plan Estratégico 2019-2023** (PE19-23) no sólo expresa programáticamente lo que el Centro se propone hacer realidad, si no que nace de un proceso participativo, desde la especificidad de la experiencia de cada área, y a partir de la definición conjunta de un futuro posible.

El **PE19-23** retoma lo mejor de los 25 años del CENEVAL y lo proyecta con la clara intención de ejecutar su acción de manera más articulada, vinculante y factible. Es un documento que señala una orientación por resultados y, con ello, de responsabilidades.

El Plan Estratégico 2019-2023 es producto de un proceso formal de planeación, programación y presupuestación derivado de un ejercicio de enfoque estratégico. Es un documento para la acción, por tanto, será evaluado y contará con mecanismos de seguimiento a su cumplimiento.

No sólo es un documento interno, hecho para ser revisado con el fin de mantener las orientaciones estratégicas en la práctica, en la cotidianidad, de manera permanente. Es también un documento que sirve para difundir las fortalezas de la institución y las formas de asumir sus retos presentes y futuros.

El documento se integra por seis apartados y tres anexos. El primero, de antecedentes, ofrece un resumen de los acontecimientos jurídico-administrativos que han marcado la vida institucional del CENEVAL.

En el segundo apartado se presenta el marco normativo que da sustento a la organización y a sus procesos de planeación. Se especifican las regulaciones que definen el quehacer institucional y los fines sociales del Centro.

En el tercer apartado se identifican las principales oportunidades que se perciben para el corto y mediano plazos. Este apartado es producto de un diagnóstico elaborado con la participación del equipo directivo del CENEVAL que identificó y consensuó desafíos para la organización.

El cuarto apartado se denomina “La planeación institucional”. En él se da cuenta del modelo de planeación implementado en el Centro y sus principales componentes: misión, visión, valores, objetivos estratégicos, objetivos de las direcciones, estrategias, líneas de acción, programas, metas y mecanismos de seguimiento y evaluación. Este apartado constituye la operacionalización de las orientaciones estratégicas para el desarrollo institucional y los compromisos por lograr en el mediano plazo: 2023.

El quinto apartado explicita las ventajas competitivas de la organización agrupadas en cinco vertientes: académicas, técnicas, de gestión del conocimiento, operativa y organizativa y funcional. En él se destacan los atributos y prerrogativas sostenibles del CENEVAL que hacen una diferencia importante respecto a sus competidores, a nivel nacional, en el ámbito de la evaluación de personas e instituciones públicas y privadas. Es un apartado que permite identificar las fortalezas que hacen de la

institución un actor relevante y un proveedor de servicios a considerar por la calidad de su soporte académico y técnico, así como la madurez de sus procesos.

El apartado sexto describe los temas relevantes que se han impulsado en la presente administración y que buscan innovar en los procesos sustantivos y fortalecer la gestión institucional. Son cinco los ámbitos que pretenden dar un nuevo impulso al Centro y que se definen como respuestas a los retos identificados previamente: a) formular una nueva generación de evaluaciones; b) impulsar fuertemente la investigación y formación especializada; c) fortalecer la calidad técnica de los instrumentos y sus procesos de implementación; d) aprovechar la información derivada de las evaluaciones para la toma de decisiones de las personas e instituciones y, e) definir una estrategia articulada de mercadotecnia, comunicación, divulgación y difusión para entrar en nuevos mercados.

El documento presenta al final tres anexos: a) las instituciones integrantes de los órganos de gobierno del CENEVAL; b) la Cédula de Seguimiento Programático Presupuestal y, c) un glosario con la definición de términos.

El Plan Estratégico que se presenta a los órganos de gobierno del CENEVAL, para el periodo 2019-2023, es el documento que orientará el quehacer institucional. El PE 19-23 es el resultado de una construcción conceptual en la que se definió, de manera conjunta, qué es el Centro, cuál es su misión, su concepción sobre la evaluación y certificación, los tipos de evaluación que realizará y cómo se diferencia de otros actores.

El PE 19-23 propone las rutas de desarrollo que el Centro deberá instrumentar para cumplir con su misión y consolidarse como un actor social relevante y pertinente de la evaluación en el ámbito nacional y en América Latina.

Las visiones y definiciones compartidas permitieron construir compromisos a futuro sobre las grandes acciones que el Centro va a realizar y lo que logrará, de tal manera que todos sus integrantes tengan claridad sobre los fines, procesos y medios que la organización utilizará.



El Plan Estratégico tiene como objetivo implícito fomentar el trabajo congruente y articulado, estimular la coordinación y la vinculación interna y establecer un marco de responsabilidades claras para todos. En suma, establecer los caminos hacia el cumplimiento de sus fines.

Antonio Ávila
Director General

1. Antecedentes

La conformación de un sistema de evaluación de las instituciones de educación superior (IES) en México tiene un antecedente relativamente reciente.

Hace poco más de cuatro décadas, en 1971, durante la celebración de la XIII sesión ordinaria de la Asamblea General de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de la República Mexicana, A.C. (ANUIES), los rectores y directores de las Instituciones de Educación Superior acordaron establecer un “sistema nacional de exámenes”.

Años después, en 1974, la entonces denominada Coordinación de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública (SEP) impulsó la autoevaluación institucional, en respuesta a tres preocupaciones de las instituciones: a) mejorar sus niveles académicos; b) regular el desarrollo conjunto del subsistema y, c) conseguir fuentes de financiamiento para la educación superior. La evaluación figuró destacadamente en las diversas propuestas de autoevaluación.

En 1984, durante la VII sesión extraordinaria de la Asamblea General de la ANUIES, se aprobó el documento "La Evaluación de la Educación Superior en México", en el que se recomendaba una taxonomía de análisis y un listado de indicadores para evaluar el sistema de educación superior y a las instituciones de educación superior.¹

Es en 1989, en el marco de la XVIII reunión de la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES), que se aprobó la instalación de la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA), para promover un proceso de evaluación nacional mediante la formulación de criterios y directrices generales, así como para proponer políticas y acciones tendientes a mejorar la educación superior.²

¹ ANUIES. *La evaluación y acreditación de la educación superior en México*. Publicaciones ANUIES. No. 101. Recuperado de <http://publicaciones.anui.es.mx/acervo/revsup/res101/txt6.htm>

² *Ídem*.

En ese sentido, se perfilaron tres vertientes o líneas de acción paralelas en el ámbito de la evaluación: a) la autoevaluación institucional; b) la evaluación interinstitucional de programas académicos a través de comités de pares; y, c) la evaluación externa del sistema de educación superior, mediante diversos instrumentos y técnicas.

Con base en esas orientaciones, las instituciones educativas decidieron incorporar, como parte de sus procesos, exámenes de admisión de los alumnos y evaluar a sus egresados.

Para ambos procesos, el ingreso y el egreso, se fomentó el desarrollo de exámenes externos y comunes con la propensión de darle forma a exámenes nacionales. La idea de un examen previo a la licenciatura sustentado por todos los aspirantes aparece en diversos acuerdos de la ANUIES. Por otra parte, la iniciativa de tener un examen externo, sustentado por quienes terminan la licenciatura también fue compartida entre los rectores y la SEP. Un consenso tomó forma: el elemento que debían compartir ambos exámenes, además de su carácter externo y común, debía ser evaluar resultados académicos y habilidades fundamentales.

Es hasta la XXV sesión ordinaria de la Asamblea General de la ANUIES, celebrada en Mérida, el año de 1993, que se decidió establecer en el país un examen nacional indicativo, previo al bachillerato, dirigido a los aspirantes a la educación media superior y un examen nacional indicativo, previo a la licenciatura, para todos los aspirantes a cursar estudios de licenciatura. Asimismo, se acordó el examen general de calidad profesional, que midiera y evaluara los conocimientos y habilidades de la formación académica y profesional de los egresados. En ese mismo sentido, se sugirió también la creación de un organismo no gubernamental y autofinanciable a mediano plazo que se ocupara de llevar a cabo el conjunto de acciones necesarias.³

Como resultado del acuerdo alcanzado en la XXV Asamblea General de la ANUIES, así como de la sesión plenaria del Secretariado Conjunto de la CONPES (instancia conformada por representantes de la SEP y de la mencionada asociación),

³ ANUIES. *Resolutivos de la XXV sesión ordinaria de la asamblea general de la ANUIES*. Publicaciones ANUIES. N° 86. Recuperado de http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista86_S3A4ES.pdf

celebradas ambas en 1993, se aprobó la creación “de un organismo no gubernamental y autofinanciable a mediano plazo que llevara a cabo el conjunto de acciones necesarias para realizar los siguientes exámenes, de cobertura nacional, para evaluar: a) a los estudiantes que egresan de la educación secundaria y solicitan ingreso al bachillerato y otras modalidades de educación media superior; b) a los estudiantes que solicitan ingreso a la licenciatura y, c) a los egresados de la educación superior mediante un Examen General de Calidad Profesional⁴.

1.1 Constitución del CENEVAL

El Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A. C. (CENEVAL) se constituyó formalmente el 28 de abril de 1994, bajo la naturaleza jurídica de asociación civil, sin fines lucrativos, con el objeto de coadyuvar con las acciones de evaluación de las Instituciones de Educación Superior, de manera independiente a las funciones que en materia de evaluación realizan las propias autoridades educativas. Sus asociados fundadores fueron, el Gobierno Federal, a través de la SEP, la ANUIES, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), el Colegio Nacional de Psicólogos y el Colegio Nacional de Médico Veterinarios Zootecnistas de México.

El artículo noveno del acta constitutiva estableció que la estructura orgánica de la asociación se conformaría por la Asamblea General, el Consejo Directivo, la Dirección General, las Direcciones de Área, las Coordinaciones Generales de Programa, las Coordinaciones de Programa y los Consejos Técnicos.

1.2 Reformas a los Estatutos

A través de los años, conforme a sus necesidades de operación y las modificaciones del contexto nacional de educación, se han realizado reformas a los Estatutos, entre las que destacan:

⁴ Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (México). *Origen y evolución del CENEVAL*. México, 2017. Pág. 22. Recuperado de www.CENEVAL.edu.mx/documents/20182/49855/OrigenEvolucionCENEVAL_2018/f8406659-7d28-4960-9ec1-964d90c76e4c

- 1) Primera modificación de Estatutos, aprobada en la segunda sesión ordinaria de la Asamblea General, celebrada el 03 de abril de 1995. Las principales modificaciones fueron, adicionar la educación media superior al objeto social; unificar la integración de la Asamblea General para que los Colegios o Asociaciones de Profesionistas, a través de tres representantes participen en dicho órgano de gobierno; se incorpora a la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) como nuevo asociado; y adiciona la definición, conformación y funciones del Consejo Técnico, el cual forma parte de la estructura orgánica.
- 2) Segunda modificación de Estatutos, aprobada en la tercera sesión extraordinaria de la Asamblea General, celebrada el 04 de junio de 1999. La finalidad de esta reforma fue reestructurar los órganos de gobierno que efectivamente estaban en operación y suprimir aquellos que no cumplían con sus funciones; establecer nuevas reglas para desarrollar las sesiones ordinarias y extraordinarias del Consejo Directivo y la Asamblea General; y definir la integración de la Asamblea General y la ponderación de votos por sectores.
- 3) Tercera modificación de Estatutos, aprobada en la décima segunda sesión extraordinaria de la Asamblea General, celebrada el 24 de septiembre de 2018. El propósito de esta reforma fue, ampliar el objeto del Centro para incluir las evaluaciones para efectos de certificación y recertificación de profesionistas a cargo de las entidades que correspondan; incorporar los términos para que, en el caso de liquidación o cambio de residencia de la asociación, su patrimonio se destine a entidades autorizadas para recibir donativos deducibles en términos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR); y difundir los resultados de las evaluaciones cuando proceda, en términos de lo establecido en la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares.

1.3 Planes Estratégicos

La Asamblea General ha aprobado dos planes estratégicos y la actualización del último de ellos. El 23 de julio de 2003 se aprobó el Plan Estratégico 2003-2010 en la



cuarta sesión extraordinaria. En esa misma sesión la Asamblea solicitó presentar cada año un informe de avance en el cumplimiento del Plan Estratégico.

El 26 de marzo de 2012 se aprobó el Plan Estratégico 2012-2020, en la vigésima sesión ordinaria de la Asamblea General. Adicionalmente, se solicitó un informe de sobre el cumplimiento del Plan cada año y requirió revisar su pertinencia para dos años.

El 23 de marzo de 2015 la Asamblea General aprobó, en su vigésima tercera sesión ordinaria, actualizar el Plan Estratégico 2012-2020 con un horizonte 2015 a 2025, en virtud de que el contexto había cambiado considerablemente los últimos años.

Finalmente, con fecha 14 de marzo de 2016, en su vigésima cuarta sesión ordinaria, la Asamblea aprobó, por unanimidad, el Plan Estratégico 2015-2025.

2. Marco normativo

- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**
- **Leyes:**
 - Código Civil Federal
 - Código Civil de la Ciudad de México
 - Código Federal de Procedimientos Civiles
 - Código Fiscal de la Federación
 - Ley General de Educación
 - Ley para la Coordinación de la Educación Superior
 - Ley Reglamentaria del Artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en Materia de Mejora Continua de la Educación
 - Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
 - Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
 - Ley General de Responsabilidades Administrativas
 - Ley Federal del Procedimiento Administrativo
 - Ley Federal del Procedimiento Contencioso Administrativo
 - Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción
 - Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública
 - Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública
 - Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares
 - Ley Federal del Trabajo
 - Ley de Amparo
 - Ley Federal del Derecho de Autor
 - Ley de la Propiedad Industrial
 - Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación
 - Ley General para la Inclusión de Personas con Discapacidad
- **Acuerdos Secretariales:**
 - Acuerdo 286 de la Secretaría de Educación Pública
 - Acuerdo número 02/04/17 por el que se modifica el diverso número 286
- **Normativa del CENEVAL:**
 - Estatutos Sociales del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior A.C.
 - Lineamientos para la Planeación Institucional

3. Oportunidades

El equipo directivo del CENEVAL identificó consensos claros en la visualización de diversas oportunidades que se manifiestan en el mediano y largo plazos. Algunas ellas se manifiestan como coyunturas que se deberían aprovechar, referidas al contexto interno y externo de la organización.

El grupo de trabajo consideró que un número importante de oportunidades representan también desafíos que requieren una respuesta por parte de la institución, desde diversas perspectivas: académica, técnica y de gestión. En el fondo, son temas que revelan la necesidad de movilizar recursos y decisiones de diferente índole y que hacen un llamado a definir el tipo de organización que se requiere en el futuro.

El propósito fundamental es sentar las bases, en el periodo que comprende la presente administración, de la capacidad de generar condiciones para enfrentar el porvenir con mayores posibilidades de éxito.

Las oportunidades que a continuación se describen implican la definición de cursos de acción para acometerlas de la mejor manera y se relacionan con aspectos que requieren mayor suficiencia en su resolución, pero también con posibilidades de mejora institucional.

Desde otro punto de vista, el fin es tratar de evitar, con decisiones que se tomen en el presente, desviaciones en las tareas que realiza el Centro, mantener una gestión estable y distante de la innovación en las evaluaciones, desperdiciar la irrupción de la tecnología e internet en el diseño, desarrollo y aplicación de instrumentos de evaluación, así como en abandonar la prácticas de gobierno de la información para la toma de decisiones, entre otras.

En síntesis, se busca mitigar los riesgos presentes y futuros para contar con una organización con mayor flexibilidad y competencias de adaptación a su entorno.

Oportunidad 1. Interés de instituciones de educación media superior por nuevos instrumentos de evaluación.

Se refiere a la expectativa de instituciones y personas de que el CENEVAL garantice la actualización de sus instrumentos, diversifique las temáticas y la pertinencia a las necesidades de las instituciones y sustentantes.

Oportunidad 2. Participación en el impulso de una cultura de la evaluación.

Aunque el fomento de una cultura de la evaluación es un objetivo de la sociedad en su conjunto, se piensa que el CENEVAL puede ocupar un lugar protagónico en su definición e impulso, delimitando su actuación en función a los tipos educativos que atiende y a su contexto institucional.

Oportunidad 3. Generalización del uso de Tecnologías de la Información (TI) para la aplicación de instrumentos de evaluación.

Se considera que debe hacerse un uso más extenso e intensivo de la tecnología y proponerse incrementar el porcentaje de aplicaciones en línea que el Centro realiza actualmente. Es necesario definir una apuesta de la organización que involucre decisiones diversas para realizar prototipos, pruebas piloto y evaluar resultados para proponer ejercicios consistentes y sólidos, tanto metodológica, como tecnológicamente.

Oportunidad 4. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas.

Existe la percepción de que el CENEVAL debe abandonar inteligentemente el aislamiento como estrategia. No sólo es importante mantener las relaciones vigentes establecidas con las instituciones asociadas, sino construir una red de relaciones cualitativamente diferente, que apoye la consecución de los fines sociales de la institución y ayude a propagar los productos y servicios que se ofrecen.

Oportunidad 5. Ampliar la divulgación y aprovechar la información disponible.

Se refiere a desarrollar la capacidad de dar a conocer los productos y resultados del Centro, así como el conocimiento generado. Asimismo, a explotar la información para multiplicar las opciones de análisis de bases de datos, producir indicadores y fundamentar con ello estudios que permitan a las instituciones y personas evaluadas tomar decisiones de mejora.

Oportunidad 6. Incrementar el número de instituciones interesadas en contratar los servicios de evaluación, acreditación y certificación del CENEVAL.

Esto implica fortalecer las decisiones de promoción de servicios a partir de inteligencia de mercado y desarrollar funciones especializadas de mercadotecnia, ventas y fidelización. Involucra también tener claridad de las fortalezas institucionales y de una narrativa coherente al sentido de futuro que buscamos para el Centro.

Oportunidad 7. Diversificación de la oferta del CENEVAL

Esta oportunidad se relaciona con la ampliación de objetivos, dimensiones y ámbitos de evaluación, así como la innovación en instrumentos de aplicación para el ingreso, egreso, certificación y acreditación. Implica innovar en el diseño de instrumentos de evaluación y buscar mayor pertinencia.

Oportunidad 8. Ampliación de acciones en América Latina.

El CENEVAL logró reconocimiento técnico y académico por su trabajo en México. Tiene procesos consolidados y un plan estratégico de desarrollo y fortalecimiento. Por otro lado, existe una demanda importante por evaluar los servicios educativos en diversos países de América Latina. Existen las bases para trasladar la experiencia y brindar los servicios del Centro en el ámbito regional, tanto a instituciones de educación superior, como media superior.

Oportunidad 9. Promoción de los servicios de acreditación de conocimientos y certificación de competencias profesionales de los empleados de empresas.

Es importante ampliar la captación de nuevos usuarios de instituciones y empresas privadas para apoyar el incremento de su capital humano e intelectual, mediante la acreditación y certificación de sus colaboradores.

Oportunidad 10. Realización de evaluaciones diagnósticas que proporcionen información a las instituciones de educación superior acerca del nivel de desempeño de los alumnos.

Se ha identificado una demanda creciente por más y mejor información para la toma de decisiones. Se requiere el diseño de instrumentos para el diagnóstico, además de aprovechar las bases de datos, analizar las oportunidades de obtener índices, alimentar indicadores y ampliar las posibilidades de atención de las necesidades de información de los usuarios.

Oportunidad 11. Construir acuerdos con gobiernos estatales para la aplicación a escala de pruebas.

Dadas las capacidades instaladas técnicas y de gestión, se requiere generar oportunidades para apoyar a los gobiernos estatales en la tarea de evaluación educativa, con fines de diagnóstico y para la toma de decisiones.

Oportunidad 12. Necesidad de los usuarios por transparentar procesos de evaluación y rendir cuentas.

El Centro debe generar una línea de trabajo dirigida a atender las necesidades de los usuarios para que cuenten con información que fortalezca sus prácticas de transparencia y rendición de cuentas, así como la difusión de sus resultados.

Oportunidad 13. Promover la formación especializada de los equipos académicos y técnicos del Centro.

Resulta estratégico acrecentar el capital intelectual y académico de la organización, a través de diversos esquemas formativos, que impulsen la innovación y proporcionen mejor sustento a los instrumentos de evaluación, la investigación y la mejora de la calidad técnica.

Oportunidad 14. Fortalecimiento de canales de comunicación fluidos con la autoridad educativa.

Se requiere mantener y robustecer los canales de comunicación con las autoridades educativas con el fin de que el CENEVAL sea más pertinente, en el contexto del desarrollo educativo nacional.

Oportunidad 15. Fortalecer la regulación técnica de la función de evaluación para la acreditación de conocimientos.

El Centro es una instancia evaluadora para la acreditación de conocimientos. El propósito es fortalecer nuestros instrumentos de evaluación en términos de validez, confiabilidad, pertinencia y calidad, que hagan diferencia entre el creciente número de oferentes de acreditación de conocimientos en el país.

Oportunidad 16. Proveer información, adicional al dominio de contenidos educativos, a los usuarios.

Esta oportunidad se relaciona con la posibilidad de que el Centro desarrolle nuevos instrumentos o los actualice. Pero también concierne a las instituciones usuarias en tanto se propongan acceder a información de los sustentantes para la definición o fortalecimiento de sus políticas y programas.



Oportunidad 17. Participar en el proceso de elaboración de las nuevas disposiciones legales para la educación superior.

La institución debe adaptarse al nuevo marco jurídico, toda vez que la evaluación ocupa un lugar preponderante en este tipo educativo. Asimismo, se requiere valorar los impactos en materia de la obligatoriedad en la educación media superior y superior.

4. La planeación institucional

4.1 Modelo de planeación

El Centro asumió el compromiso de implementar un modelo de planeación. El proceso de ejecución contó con la invaluable participación y la experiencia del personal directivo y de sus estructuras.

El propósito fundamental es establecer claridad en atribuciones, metas, objetivos, líneas de acción, fronteras de actuación y vinculaciones. Asimismo, identificar los tramos de control que verdaderamente agregan valor a los procesos, productos y resultados de trabajo.

Se construyó, con el consenso de los integrantes de los diversos grupos de trabajo, una orientación a resultados y se definieron responsabilidades.

Otros de los elementos que hay que destacar es que el ejercicio permitió estimular el trabajo colaborativo y en equipo, así como generar espacios y metodologías para el aprendizaje organizacional.

Entre otros aspectos que se lograron fueron; a) establecer un direccionamiento estratégico de la organización para el mediano y largo plazos; b) construir las bases para una mayor articulación y coordinación y, c) lograr una mejor integración del quehacer del Centro, ordenar las facultades, funciones y estructuras.

El modelo estableció un proceso de planeación institucional integrado por tres niveles: a) planeación estratégica; b) planeación táctica, y c) planeación operativa.

La planeación estratégica se definió como la fase o nivel de planeación que permite visualizar a la organización en el tiempo. Se formuló un diagnóstico



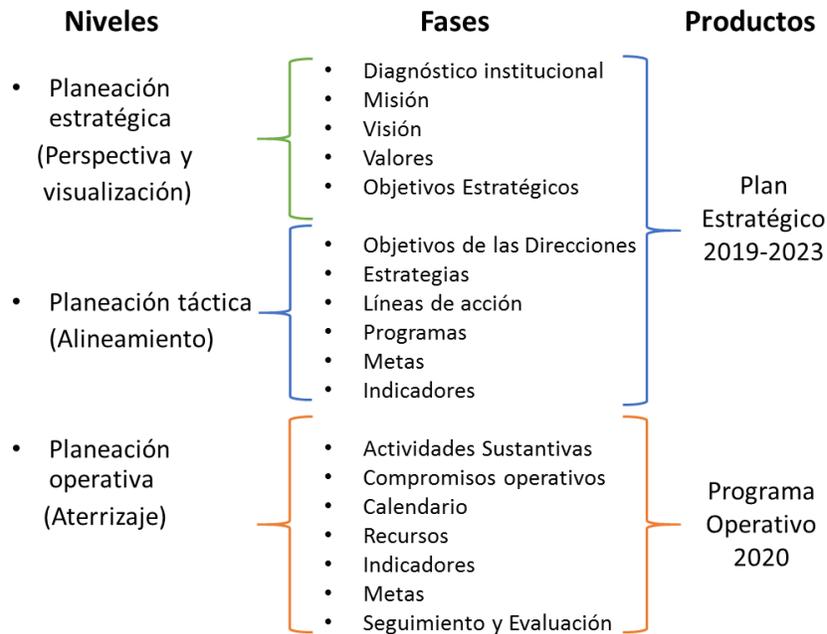
institucional y se definió, por consenso del grupo de trabajo, la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que orientan las actividades y acciones en el mediano y largo plazos.

La planeación táctica, el segundo nivel, permitió organizar, en función a los elementos estratégicos establecidos en el nivel anterior, los objetivos de las unidades administrativas, sus estrategias, líneas de acción, programas, metas e indicadores en el periodo 2019-2023.

El tercer nivel, la planeación operativa, dio forma al proceso de planeación y presupuestación anualizado expresado en el Programa de Trabajo Anual (PTA), en el que cada unidad responsable compromete, estableciendo prioridades, su contribución al logro de la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, líneas de acción y metas para el año 2020.

La articulación de los resultados de la planeación estratégica y la táctica, entre otros componentes, alimentan el Plan Estratégico que se presenta. El **Cuadro 1** resume el recorrido metodológico de implementación del modelo de planeación.

**Cuadro 1.
Niveles, fases y productos de la
planeación institucional del CENEVAL**



En cada fase se estableció un procedimiento que garantizó la participación de las unidades administrativas. Se llevaron a cabo seminarios taller en el que se establecían las metodologías, parámetros, criterios, definiciones, formatos y tiempos de entrega.

Paralelamente al desarrollo de las fases, se desplegó una actividad sistemática y permanente de acompañamiento y asesoría, particularizada a las condiciones organizacionales de cada área.

Esta actividad rindió frutos importantes. Se dio forma a un cuerpo de enlaces para la planeación institucional, con funciones y tareas definidas, que representaron a las unidades administrativas y garantizaron una comunicación fluida con sus titulares.

Este cuerpo, de alto nivel, se definió por perfil y trabajó arduamente, atendiendo como prioridad, adicional a sus labores cotidianas, los requerimientos del proceso de planeación institucional.

4.2 Misión, Visión y Valores

La misión, visión y valores del CENEVAL se actualizaron en un ejercicio colegiado en el que participó la alta dirección. Para establecer una base común, se establecieron definiciones de cada elemento.

Misión

Se definió como la descripción concisa y clara de la razón de ser y el propósito fundamental del Centro. Después del análisis y deliberación del grupo de trabajo, la misión consensuada es:

“Realizar evaluaciones de calidad que contribuyan a mejorar procesos de formación educativos y profesionales, a fin de conferir valor a la toma de decisiones de las personas e instituciones”.

Visión

Se partió de una definición para formular la visión del Centro como la descripción concisa y clara de cómo espera ser reconocido en un futuro deseado el CENEVAL. La visión consensuada es:

“Somos la institución referente en México y reconocida a nivel internacional en evaluaciones que inciden en la transformación de la vida de las personas y de las instituciones, a partir del desarrollo y aplicación de instrumentos innovadores, técnicamente sólidos y altos estándares de calidad”.

Valores

Los principios y creencias que guían el proceder del CENEVAL, que comparten sus integrantes y que conforman parte de su cultura organizacional, son:

Honestidad. El personal se conduce con rectitud sin utilizar su empleo, cargo o comisión para obtener algún beneficio, provecho, ventaja personal o en favor de terceros.

Responsabilidad. El personal asume el compromiso consciente de cumplir integralmente con el fin social del Centro, así como en la generación y entrega de los servicios a las personas e instituciones usuarias.

Imparcialidad. El personal otorga a las personas e instituciones usuarias, así como a la población en general, el mismo trato, no concede privilegios o preferencias, ni permite que algún tipo de influencia afecte su compromiso.

Confianza. El personal brinda productos y servicios que satisfacen las necesidades de las personas e instituciones usuarias, a través de respuestas oportunas, de manera segura y confidencial, teniendo presente el prestigio del Centro.

Respeto. El personal se conduce con austeridad, otorga un trato digno y cordial a las personas en general y a sus compañeros de trabajo, tanto superiores como subordinados.

Transparencia. El personal, en el ejercicio de sus funciones y ámbito de competencia, privilegia información para que la sociedad vigile las acciones de los funcionarios y del personal en general que administra recursos, con el fin de fortalecer la confianza social.

Profesionalismo. El personal trabaja de manera comprometida, responsable y competente, buscando el desarrollo integral individual y colectivo, con el fin de cumplir los objetivos y metas institucionales.

4.3 Plan estratégico

Se ordenan los elementos del Plan Estratégico en cuatro ámbitos: a) directivo; b) académico; c) técnico y d) de gestión. Cada uno de ellos tiene un objetivo estratégico orientado a hacer realidad la misión y la visión de la institución.

Se alinean a él los objetivos de cada dirección, sus estrategias, líneas de acción, programas, metas al 2023 e indicadores.

4.3.1 Ámbito Directivo

Dirección General

4.3.1.1 Objetivo, Estrategias y líneas de acción

Objetivo

Conducir las actividades sustantivas y administrativas del Centro, a través del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, para brindar servicios de evaluación a instituciones educativas públicas y privadas, que apoye la mejora de la educación y promueva la cultura de la evaluación, la transparencia y rendición de cuentas.

Estrategias y líneas de acción

- **ADE1.** Fortalecer los procesos de gobierno y vinculación del Centro, mediante la construcción y consolidación de una red de relaciones estratégicas integrada con los gobiernos federal y estatal, las autoridades educativas, instituciones educativas públicas y privadas, asociaciones y organizaciones, para dar respuesta a los retos educativos.
 - **ADE1LA1.** Coordinar el funcionamiento de los órganos de gobierno del Centro, así como la implementación y seguimiento de sus acuerdos.

- **ADE1LA2.** Coordinar el funcionamiento de los consejos técnicos, así como la implementación y seguimiento de sus acuerdos.
- **ADE1LA3.** Promover la cultura de la evaluación educativa mediante la divulgación del conocimiento derivado de los resultados de evaluación e investigación que realiza el Centro.
- **ADE1LA4.** Encabezar las relaciones estratégicas con actores clave como asociados, gobiernos federal y estatal, autoridades educativas, asociaciones de profesionistas, iniciativa privada y otras autoridades, en los ámbitos nacional e internacional.
- **ADE2.** Asegurar los servicios de evaluación de calidad, la gestión institucional y el desarrollo estratégico de la organización para la consecución de los objetivos y metas institucionales.
 - **ADE2LA1.** Garantizar servicios de evaluación de calidad para la mejora de la educación.
 - **ADE2LA2.** Desarrollar el talento académico especializado necesario para mantener el rigor metodológico y soportar el diseño de nuevos bienes y servicios.
 - **ADE2LA3.** Aprobar los procesos técnicos que soporten los servicios de evaluación e investigación que ofrece el Centro.
 - **ADE2LA4.** Consolidar las políticas que actualicen y consoliden la metodología y normativa institucional del Centro.
 - **ADE2LA5.** Garantizar el desarrollo del Centro mediante la mejora de la gestión institucional, fortaleciendo los procesos de planeación, comunicación, información, divulgación, vinculación y administración.
 - **ADE2LA6.** Fortalecer la base tecnológica del Centro, para favorecer la toma de decisiones informada y consolidar los procesos académicos, técnicos y de gestión.

4.3.2 Ámbito Académico

Este ámbito refiere a las estrategias, líneas de acción y programas orientados a mantener, fortalecer y mejorar los distintos componentes metodológicos, diseño de instrumentos de evaluación, investigación y competencias profesionales necesarios para la atención directa de las necesidades de evaluación de personas e instituciones, que se traducen en la producción y distribución de la oferta de productos y servicios de evaluación específicos.

4.3.2.1 Objetivo estratégico

Consolidar el proceso de mejora continua de las evaluaciones y ampliar su gama para contribuir en la toma de decisiones de las personas e instituciones.

4.3.2.2 Objetivos de las direcciones

- Proveer instrumentos de evaluación, sustentados en la metodología institucional, que apoyen los procesos de diagnóstico de las instituciones usuarias de Educación Media Superior y Superior.
- Desarrollar instrumentos de evaluación de egreso, sustentados en la metodología institucional, para instituciones de educación superior.
- Desarrollar instrumentos de evaluación de calidad, sustentados en la metodología institucional, con fines de acreditación, certificación, selección o diagnóstico.
- Consolidar los procesos de mejora de la calidad e innovación de los productos y servicios requeridos por personas e

instituciones, implementando proyectos de investigación y de verificación técnico-normativa, para su retroalimentación, actualización y fortalecimiento.

4.3.2.3 Estrategias y líneas de acción

- **AAE1.** Diseñar instrumentos de evaluación con apego a la metodología institucional que sean pertinentes con las necesidades de las instituciones usuarias de Educación Media Superior y Superior.
 - **AAE1LA1.** Elaborar instrumentos de evaluación técnicamente sólidos, con base en la Metodología Institucional.
 - **AAE1LA2.** Fortalecer la representatividad de las instituciones de Educación Media Superior y Superior en el diseño y construcción de los instrumentos.
 - **AAE1LA3.** Definir la información que se incluirá en los reportes de resultados a partir de la detección de necesidades de información de las instituciones usuarias.
- **AAE2.** Mejorar la calidad técnica de los instrumentos en operación, con apego a la metodología institucional y mediante la implementación de las recomendaciones derivadas del proceso de auditoría.
 - **AAE2LA1.** Atender las observaciones derivadas de las auditorías del área técnica relacionadas con los bancos de reactivos y el ensamble de versiones.

- **AAE3.** Asegurar la calidad en el diseño y mantenimiento de los instrumentos de evaluación, con base en los procesos y las fases establecidas en la metodología del Centro, así como responder a las necesidades de los usuarios con información oportuna, suficiente, válida y confiable.
 - **AAE3LA1.** Diagnosticar el funcionamiento de los instrumentos de evaluación mediante análisis cualitativos y cuantitativos.
 - **AAE3LA2.** Planear las actividades del área de acuerdo con las necesidades que deriven del diagnóstico o requerimientos de evaluación.
 - **AAE3LA3.** Garantizar la pertinencia y validez de los instrumentos de evaluación con base en el cumplimiento de los procesos de diseño y mantenimiento.
 - **AAE3LA4.** Supervisar la aplicación, calificación y emisión de resultados en colaboración con las áreas del Centro.
 - **AAE3LA5.** Apoyar a los usuarios que lo soliciten en la interpretación de la información generada por la aplicación de los exámenes generales para el egreso de la Licenciatura.
 - **AAE3LA6.** Determinar a los sustentantes de alto desempeño en el Examen General para el Egreso de Licenciatura.
 - **AAE3LA7.** Determinar a las instituciones que conforman el Padrón de alto rendimiento académico a través de la

aplicación de exámenes generales para el egreso de Licenciatura.

- **AAE4.** Asegurar el diseño y mantenimiento de los instrumentos de evaluación con base en los procesos y las fases establecidas en la metodología institucional.
 - **AAE4LA1.** Planear las actividades del área de acuerdo con las necesidades que deriven de diagnósticos o requerimientos de evaluación.
 - **AAE4LA2.** Garantizar la pertinencia y validez de los instrumentos de evaluación con base en el cumplimiento de los procesos de diseño y mantenimiento.
 - **AAE4LA3.** Participar en la aplicación y supervisar la calificación y emisión de resultados en colaboración con las áreas del Centro.
 - **AAE4LA4.** Diagnosticar el funcionamiento de los instrumentos de evaluación mediante análisis cualitativos y cuantitativos.
 - **AAE4LA5.** Asegurar la calidad del trabajo de los cuerpos colegiados mediante la selección, capacitación y evaluación de sus integrantes.
- **AAE5.** Responder a las necesidades de evaluación de las personas e instituciones a través de instrumentos apegados a la metodología institucional y conforme a lo previamente establecido.
 - **AAE5LA1.** Elaborar propuestas de evaluación que den respuesta a necesidades de las personas a partir del análisis de los contextos educativo e institucional.

- **AAE5LA2.** Contribuir a mantener la relación con las instituciones usuarias por medio del diseño de instrumentos de evaluación que cubran sus necesidades.
- **AAE5LA3.** Asegurar la satisfacción de los usuarios respecto de los instrumentos de evaluación y demás servicios asociados que les reditúen valor agregado.
- **AAE5LA4.** Definir, en colaboración con otras áreas del Centro, la gama de instrumentos de evaluación que respondan a la demanda del mercado.
- **AAE6.** Realizar investigaciones para promover la innovación e incrementar la calidad de las evaluaciones que brinda el Centro, así como para proporcionar información útil a las instituciones usuarias para la toma de decisiones fundamentadas y su divulgación científica y social.
 - **AAE6LA1.** Optimizar e innovar los instrumentos de evaluación que ofrece el Centro, por medio de investigaciones que aporten evidencia empírica y teórica respecto a los procesos de la metodología institucional.
 - **AAE6LA2.** Generar información como valor agregado a las evaluaciones que ofrece el Centro, mediante el desarrollo de estudios especiales que permitan la toma de decisiones para la mejora de la educación.
- **AAE7.** Establecer los mecanismos para el desarrollo profesional especializado del personal técnico y académico del Centro, así como fomentar la cultura de la evaluación con otras instituciones y personas.

- **AAE7LA1.** Formular la política para el desarrollo profesional especializado del personal técnico y académico del Centro, para la planeación y desarrollo de opciones formativas especializadas.
- **AAE7LA2.** Establecer vínculos de colaboración con instituciones y expertos nacionales e internacionales en evaluación educativa y áreas afines, para el desarrollo profesional especializado del personal técnico y académico del Centro.
- **AAE7LA3.** Fortalecer la capacitación a los comités académicos que intervienen en el desarrollo de los proyectos e instrumentos de evaluación mediante el diseño de materiales institucionales y estrategias pedagógicas.
- **AAE7LA4.** Cooperar, en el marco de actuación del Centro, al fomento de la cultura de la evaluación educativa en el contexto nacional e internacional por medio del diseño e impartición de cursos, conferencias y talleres.
- **AAE7LA5.** Proporcionar al personal del Centro e instancias externas, servicios de información y documentación especializada, por medio de la actualización y difusión constante del acervo bibliográfico.

4.3.2.4 Programas, metas e indicadores al 2023

Programa	Metas	Indicadores
INGRESA	Contar con el 100% de las versiones necesarias de INGRESA para la eventual migración de los usuarios actuales a su aplicación al 2023	Contar con el 100% de las versiones de INGRESA ----- x 100 Total de versiones programadas de INGRESA
EXANI	Cerrar técnica y administrativamente el EXANI garantizando la disponibilidad de toda la información histórica al 2023	100% de observaciones atendidas ----- x 100 Total de observaciones realizadas y determinadas como procedentes

Programa	Metas	Indicadores
Programa de diseño y mantenimiento de instrumentos de evaluación de egreso de Licenciatura	Elaborar 504 versiones para 3 aplicaciones anuales de 42 programas de educación superior en el país al 2023	504 versiones elaboradas ----- x 100 504 versiones por elaborar
	Diseñar 46 exámenes nuevos al 2023	46 exámenes nuevos ----- x 100 46 exámenes por diseñar
	Elaborar el 100% de Informes de resultados por Examen General de Egreso de Licenciatura al 2023	Número de informes elaborados ----- x 100 Total de informes por elaborar
Programa de diseño y mantenimiento de las evaluaciones.	El 100% de instrumentos están apegados a la Metodología Institucional para el 2023.	Número de instrumentos apegados a la Metodología Institucional ----- x100 Número de instrumentos a apegar a la Metodología Institucional
Programa de nuevos instrumentos para la acreditación, certificación, selección o diagnóstico	Generar 8 instrumentos de evaluación nuevos para atender las necesidades actuales de las instituciones y los sustentantes al 2023	Número de instrumentos generados ----- x100 Número de instrumentos programados

Programa	Metas	Indicadores
Programa de diseño y mantenimiento de instrumentos de evaluación de egreso de Licenciatura	Elaborar 504 versiones para 3 aplicaciones anuales de 42 programas de educación superior en el país al 2023	$\frac{504 \text{ versiones elaboradas}}{504 \text{ versiones por elaborar}} \times 100$
	Diseñar 46 exámenes nuevos al 2023	$\frac{46 \text{ exámenes nuevos}}{46 \text{ exámenes por diseñar}} \times 100$
	Elaborar el 100% de Informes de resultados por Examen General de Egreso de Licenciatura al 2023	$\frac{\text{Número de informes elaborados}}{\text{Total de informes por elaborar}} \times 100$
Programa de Investigación e Innovación	24 investigaciones teórico-metodológicas al 2023	$\frac{\text{Número de investigaciones realizadas}}{\text{Total de investigaciones programadas}} \times 100$
	8 estudios sobre factores asociados al logro académico al 2023	$\frac{\text{Número de estudios realizados}}{\text{Total de estudios programados}} \times 100$
	Al 2023 garantizar la entrega de reportes de resultados al 100% de instituciones usuarias de EXANI Y EGEL	$\frac{\text{Número de reportes entregados}}{\text{Total de instituciones usuarias}} \times 100$
Programa para el desarrollo profesional especializado	Atender al 100% del personal académico y técnico que solicite opciones para su desarrollo profesional especializado al 2023	$\frac{\text{Número de solicitudes del personal académico y técnico atendidas}}{\text{Total de solicitudes del personal académico y técnico recibidas}} \times 100$

4.3.3 Ámbito Técnico

Considera las estrategias, líneas de acción y programas de soporte, apoyo y complemento para brindar los servicios de evaluación y de retroalimentación de acuerdo con las necesidades y requerimientos específicos de personas e instituciones usuarias.

4.3.3.1 Objetivo estratégico

Asegurar los recursos operativos, técnicos y de información necesarios para brindar de forma eficiente los servicios y productos de evaluación del Centro.

4.3.3.2 Objetivos de las direcciones

- Coordinar los procesos de aplicación de los instrumentos de evaluación, apegados a la metodología institucional, para satisfacer los requerimientos de personas e instituciones.
- Asegurar que las calificaciones y reportes de resultados de los exámenes, se sustenten en la metodología institucional, para que estén libres de error y sean entregados en tiempo y forma, de modo que permitan a las personas e instituciones tomar decisiones.
- Consolidar los procesos de mejora de la calidad e innovación de los productos y servicios requeridos por personas e instituciones, implementando proyectos de investigación y de verificación técnico-normativa, para su retroalimentación, actualización y fortalecimiento.
- Procurar el desarrollo de la infraestructura tecnológica de información y comunicación que garantice la disponibilidad,

continuidad, protección, seguridad, integridad y confidencialidad, en la aplicación de la metodología institucional y la prestación de los servicios de evaluación requeridos por personas e instituciones, contribuyendo al logro de los objetivos y metas institucionales.

4.3.3.3 Estrategias y líneas de acción

- **ATE1.** Implementar acciones para el cumplimiento de los procesos de aplicación mediante su programación, ejecución, capacitación y asignación del personal en apego a la metodología institucional.
 - **ATE1LA1.** Programar las solicitudes de aplicación de los instrumentos de evaluación cumpliendo con los requerimientos acordados con las instituciones usuarias.
 - **ATE1LA2.** Fortalecer la capacitación del personal de aplicación mediante la implementación del programa institucional de capacitación.
 - **ATE1LA3.** Asignar al personal de aplicación en apego a los criterios establecidos.
 - **ATE1LA4.** Ejecutar los procesos de aplicación de los instrumentos de evaluación en apego a la metodología institucional.
 - **ATE1LA5.** Definir y gestionar mecanismos que permitan la atención, el seguimiento, la evaluación y el cumplimiento del proceso de aplicación del Centro.

- **ATE2.** Expedir calificaciones y reportes de resultados de manera oportuna y confiable mediante el desarrollo e instrumentación de procesos especializados con apego a la metodología institucional.
 - **ATE2LA1.** Emitir calificaciones y reportes de resultados bajo estándares de calidad y criterios normativos establecidos.
 - **ATE2LA2.** Garantizar la entrega en tiempo y forma de los resultados a partir de la coordinación de las acciones y la articulación con las áreas técnicas y operativas del Centro.
 - **ATE2LA3.** Coordinar acciones que permitan atender aplicaciones especiales de manera ágil a través del empleo de procesos desarrollados específicamente con estándares de calidad.
 - **ATE2LA4.** Elaborar reportes con información que genere valor adicional a las personas e instituciones mediante la integración de las bases de datos.
 - **ATE2LA5.** Proveer de información oportuna a las áreas del Centro para el desarrollo de actividades de investigación y mejora continua de los instrumentos y servicios.
- **ATE3.** Verificar el cumplimiento de las normas técnicas y estándares, relativas a la metodología institucional, así como diagnosticar la calidad de los instrumentos, para la concertación de planes de mejora.
 - **ATE3LA1.** Definir los estándares para el desarrollo de los proyectos e instrumentos de evaluación del Centro a partir

del establecimiento y actualización de documentos normativos.

- **ATE3LA2.** Participar en el diseño y delimitación del objeto de medida de nuevos instrumentos de evaluación del Centro, mediante la asesoría y acompañamiento a las áreas académicas.
- **ATE3LA3.** Elaborar diagnósticos de la calidad de los instrumentos con base en la revisión técnica de muestras de exámenes y procesos de la metodología institucional y generar planes de mejora.
- **ATE3LA4.** Fortalecer la eficiencia de los procesos de construcción de bancos de reactivos y ensamble de versiones de los instrumentos del Centro de acuerdo con la normativa institucional.
- **ATE4.** Garantizar la calidad editorial de los instrumentos impresos o digitales relativos a la prestación de los servicios de evaluación requeridos por personas e instituciones, asegurando el cumplimiento de la normativa institucional vigente.
 - **ATE4LA1.** Programar, en acuerdo con las áreas académicas, las actividades de revisión editorial e impresión de los instrumentos de evaluación y sus materiales de apoyo.
 - **ATE4LA2.** Asegurar la calidad editorial de los instrumentos de evaluación mediante procedimientos de mejora continua.

- **ATE4LA3.** Emitir y vigilar la aplicación de normas de seguridad durante los procesos de revisión editorial e impresión, para asegurar la confidencialidad de la información contenida en los instrumentos de evaluación.
- **ATE4LA4.** Coadyuvar, con las áreas competentes, en la capacitación al personal involucrado en la elaboración de instrumentos de evaluación en el uso del Manual de Criterios Editoriales.
- **ATE4LA5.** Elaborar el Programa Editorial anual con base en los instrumentos de evaluación que se aplicarán, para su autorización e instrumentación.
- **ATE5.** Desarrollar proyectos editoriales y garantizar la calidad editorial de las publicaciones impresas o digitales generadas por el Centro, asegurando el cumplimiento de la normativa institucional vigente.
 - **ATE5LA1.** Formular la política editorial de la institución para su autorización y aplicación mediante la determinación de criterios editoriales.
 - **ATE5LA2.** Establecer el Consejo y el Comité Editorial del Centro.
 - **ATE5LA3.** Elaborar el Programa Editorial anual con base en la detección de las necesidades institucionales y en acuerdo con las áreas, para su autorización e instrumentación.

- **ATE5LA4.** Integrar el calendario de publicaciones de acuerdo con las necesidades institucionales, para su autorización e instrumentación.
- **ATE5LA5.** Desarrollar proyectos editoriales que respondan a los requerimientos institucionales y a las necesidades de los usuarios, previa autorización para su instrumentación.
- **ATE5LA6.** Proveer materiales digitales e impresos de apoyo a los procesos de capacitación, profesionalización y difusión institucionales, tanto al interior del Centro, como para usuarios externos.
- **ATE5LA7.** Gestionar, con las áreas competentes, la actualización permanente del personal para apoyar la calidad de los procesos y productos editoriales.
- **ATE6.** Establecer un modelo de gobierno de datos orientado a garantizar servicios tecnológicos que den cumplimiento a las necesidades del Centro, consolidando los recursos informáticos que garanticen la prestación de los servicios de evaluación requeridos por personas e instituciones.
 - **ATE6LA1.** Controlar y monitorear, mediante diversos mecanismos, el desarrollo de soluciones alineadas a la normatividad aplicable.
 - **ATE6LA2.** Estandarizar la comunicación entre los sistemas de información estableciendo protocolos e interfaces correspondientes.
 - **ATE6LA3.** Establecer los lineamientos de desarrollo de sistemas mediante la adopción de los estándares y buenas prácticas.

- **ATE6LA4.** Normar las iniciativas del Centro con un enfoque tecnológico mediante el acercamiento con las áreas usuarias en el desempeño de sus actividades.
- **ATE6LA5.** Definir políticas y lineamientos en materia de seguridad de la información mediante la incorporación de estándares y prácticas correspondientes para su autorización.
- **ATE6LA6.** Administrar los recursos tecnológicos del Centro, mediante la consolidación de los servicios existentes.
- **ATE6LA7.** Participar en el diseño e implementación de los planes de continuidad del negocio y de recuperación en caso de desastres.
- **ATE6LA8.** Definir los criterios y estándares para el gobierno de datos de la institución.
- **ATE7.** Coordinar las acciones de asesoría y acompañamiento a las distintas áreas del Centro en el desarrollo e implementación de iniciativas tecnológicas orientadas a innovar y modernizar los procesos en la prestación de los servicios de evaluación requeridos por personas e instituciones.
 - **ATE7LA1.** Fortalecer las plataformas tecnológicas que soportan los procesos sustantivos, incorporando nuevas tecnologías y optimizando las existentes.

- **ATE7LA2.** Asegurar el resguardo de la información sustantiva del Centro acorde a la norma aplicable, implementando las herramientas tecnológicas requeridas.
- **ATE7LA3.** Garantizar que los proveedores de servicios tecnológicos especializados fortalezcan las capacidades y recursos tecnológicos de la institución.
- **ATE7LA4.** Mantener la infraestructura tecnológica actualizada mediante programación y ejecución de planes de mantenimiento.
- **ATE7LA5.** Promover el desarrollo de habilidades del personal acorde a los avances tecnológicos y requerimientos de las áreas usuarias del Centro.
- **ATE7LA6.** Concientizar al personal e instituciones usuarias en temas de seguridad informática, por medio de la difusión de materiales de prevención y atención de riesgos.

4.3.3.4 Programas, metas e indicadores al 2023

Programa	Metas	Indicadores
Programa de aplicación de los instrumentos de evaluación	Atención oportuna en 2023 del 95% de las aplicaciones programadas según los requerimientos acordados	Procesos de aplicación atendidos ----- x 100 Procesos de aplicación programados
Programa de calificación y entrega de resultados	Mantener anualmente un mínimo 95% de las aplicaciones serán procesadas y entregadas de manera oportuna y según los requerimientos acordados.	Número de aplicaciones procesadas y entregadas en tiempo y forma ----- x 100 Total de aplicaciones formalizadas

Programa	Metas	Indicadores
Programa para la mejora de la calidad técnica de los instrumentos de evaluación	Revisar 24 exámenes al 2023	Número de exámenes revisados ----- x 100 Número de exámenes previstos
	Emitir 12 informes diagnósticos de una muestra de los procesos donde participan los comités académicos	Número de diagnósticos realizados ----- x 100 Número de diagnósticos previstos
	Contar con el 100% de los documentos normativos asociados al Prontuario de normas técnicas y estándares del Centro pertinentes y necesarios al 2023	Documentos generados -----x 100 Documentos planeados
	El 100% de las adecuaciones en funcionalidades a los sistemas atienden la metodología y normativa institucional al 2023	Ajustes realizados -----x 100 Ajustes requeridos
Programa Editorial	100% de los instrumentos de evaluación cumplen con los lineamientos editoriales y de seguridad vigentes	Número de instrumentos que cumplen lineamientos editoriales y de seguridad vigentes ----- x 100 Total de instrumentos programados
	100% de los documentos publicados por el Centro atienden necesidades institucionales y cumplen con las políticas editoriales vigentes	Número de documentos publicados que atienden necesidades institucionales y cumplen con las políticas editoriales vigentes ----- x 100 Total de documentos publicados
Programa de actualización de normatividad en materia de TIC	Actualizar al 2023 100% de la normativa tecnológica de los servicios existentes	Número de servicios normados ----- x 100 Catálogo con total de servicios por normar
Programa de consolidación de capacidades y recursos tecnológicos	100% de las capacidades y recursos consolidados al 2023	Capacidad y/o recurso tecnológico consolidado ----- x 100 Capacidades y recursos tecnológicos no administrados por DATIC

4.3.4 Ámbito de Gestión

El ámbito gestión implica las estrategias, líneas de acción y los programas asociados a garantizar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la normalidad operativa cotidiana en el funcionamiento de todas las unidades administrativas y los servicios de evaluación que brinda el Centro, así como su normatividad, administración, desarrollo y evaluación institucional.

4.3.4.1 Objetivo estratégico

Procurar los recursos necesarios para el despliegue de las funciones del Centro, mediante la observancia del marco normativo, la planeación y el desarrollo para la consecución de las metas y objetivos institucionales.

4.3.4.2 Objetivos de las direcciones

- Coordinar el proceso de planeación, así como el de prospectiva y la evaluación del desempeño institucional, a partir del fortalecimiento y la consolidación de un modelo para la mejora de la gestión del Centro.
- Vigilar el cumplimiento de la normativa jurídica aplicable en el desempeño de las funciones del Centro, apoyando su observancia, aplicación e interpretación, asesorando la celebración de actos jurídicos, para representar y proteger los intereses institucionales y patrimoniales de la Institución.
- Desarrollar y fortalecer la vinculación y articulación institucional con organismos e instituciones nacionales y de otros países, mediante la implementación de estrategias de mercadotecnia, de comunicación y editoriales, para cumplir cabalmente con su misión.

- Gestionar los recursos de manera eficiente para el cumplimiento de la metodología institucional y la prestación de los servicios de investigación y evaluación convenidos con personas e instituciones, así como para la consecución de los objetivos y metas institucionales.

4.3.4.3 Estrategias y líneas de acción

- **AGE1.** Formular la planeación institucional mediante la consolidación del proceso y sus mecanismos para evaluar el desempeño institucional, programático y presupuestal.
 - **AGE1LA1.** Consolidar el proceso institucional para la planeación estratégica de mediano y largo plazos.
 - **AGE1LA2.** Consolidar el proceso institucional para la planeación táctica y operativa.
 - **AGE1LA3.** Coordinar la evaluación del desempeño institucional para la toma de decisiones y rendición de cuentas.
 - **AGE1LA4.** Establecer los criterios y consolidar los mecanismos para la evaluación del desempeño institucional, programático y presupuestal.
- **AGE2.** Mejorar el modelo de gestión institucional para fortalecer el desempeño de la organización.
 - **AGE2LA1.** Establecer y actualizar el marco organizacional.
 - **AGE2LA2.** Fortalecer el modelo para la mejora de la gestión institucional.

- **AGE3.** Vigilar el cumplimiento de la normativa jurídica aplicable a las actividades del Centro, mediante la sistematización y revisión integral de ordenamientos y documentos vigentes y vinculados con el mismo, con base en el análisis y la definición de las acciones a seguir.
 - **AGE3LA1.** Generar una base de datos que compile la normativa jurídica aplicable, su denominación, texto y vigencia.
 - **AGE3LA2.** Consultar con las áreas del Centro cuál es la normativa jurídica que utilizan en sus actividades, a efecto de valorar su actualización.
 - **AGE3LA3.** Actualizar el contenido de la normativa jurídica del Centro, previo análisis de su vinculación con las leyes aplicables y de sus efectos jurídicos.
 - **AGE3LA4.** Consultar con las áreas del Centro cuáles son los formatos institucionales que utilizan en sus actividades, vinculados a la normativa jurídica, para valorar su posible actualización.
 - **AGE3LA5.** Actualizar el contenido de los formatos institucionales previo análisis de su vinculación con la normativa jurídica y sus efectos.
 - **AGE3LA6.** Consultar con las diferentes áreas del Centro cuáles son las publicaciones o acciones vinculadas con la normativa jurídica y todas aquellas que sean competencia del Centro, para valorar el posible registro legal ante las instancias competentes.

- **AGE3LA7.** Actualizar los instrumentos jurídicos que tengan una vigencia mayor a un año respecto de la normativa jurídica con la que se relacionan.
- **AGE3LA8.** Promover cursos de actualización jurídica que sirvan de apoyo al personal para el desarrollo de sus actividades.
- **AGE4.** Promover el conocimiento del personal y supervisar la observancia de la normativa jurídica aplicable, mediante la coordinación, asesoría y acompañamiento a las áreas involucradas en la prestación de los servicios de evaluación contratados por personas e instituciones, para cuidar los intereses jurídicos del Centro.
 - **AGE4LA1.** Elaborar una guía temática de la normativa jurídica aplicable al Centro para procurar la representación de sus intereses.
 - **AGE4LA2.** Elaborar un compendio de criterios jurídicos y difundirlo a la comunidad del Centro.
 - **AGE4LA3.** Analizar las marcas y signos distintivos del Centro susceptibles de registro ante las instancias competentes, para la protección de los intereses institucionales.
 - **AGE4LA4.** Establecer un protocolo para atender inconformidades y difundirlo a la comunidad del Centro.

- **AGE4LA5.** Elaborar un folleto de las normas oficiales mexicanas aplicables a las actividades del Centro y difundirlo a las áreas involucradas.
- **AGE4LA6.** Promover pláticas informativas sobre temas específicos que requieran las áreas solicitantes para propiciar una cultura de legalidad al interior del Centro.
- **AGE4LA7.** Realizar reuniones de trabajo al interior de la Oficina del Abogado General para definir criterios jurídicos vinculados con la representación y la defensa de los intereses del Centro.
- **AGE4LA8.** Elaborar un listado de autoridades que conforme a sus facultades pueden realizar requerimientos al Centro.
- **AGE5.** Incrementar la expansión y diversificación de los servicios del Centro, a través de un proceso de inteligencia de mercado, a efecto de coadyuvar al cumplimiento de su fin social.
 - **AGE5LA1.** Elaborar la estrategia de mercadotecnia y negocios con alcance nacional e internacional.
 - **AGE5LA2.** Diseñar el proceso de inteligencia de mercados que permita identificar oportunidades de negocio y vinculaciones estratégicas.
 - **AGE5LA3.** Integrar y mantener actualizado el portafolio de servicios.
 - **AGE5LA4.** Ejecutar las estrategias de mercado mediante la articulación de los contenidos y medios.

- **AGE5LA5.** Evaluar el desempeño de las estrategias de mercadotecnia, negocios, comunicación y divulgación institucional.
- **AGE6.** Implementar la política de comunicación institucional en los ámbitos social, académico y organizacional, a través de medios tradicionales y digitales, para consolidar el prestigio de la organización.
 - **AGE6LA1.** Formular la política de comunicación y divulgación institucional.
 - **AGE6LA2.** Diseñar y actualizar la narrativa institucional que dotará de identidad al Centro.
 - **AGE6LA3.** Implementar un programa orientado al desarrollo de la cultura organizacional.
 - **AGE6LA4.** Gestionar un programa orientado al desarrollo de la reputación digital.
 - **AGE6LA5.** Ejecutar un programa orientado al fortalecimiento de la comunicación y divulgación institucional.
- **AGE7.** Administrar los recursos humanos, materiales y financieros autorizados a las distintas áreas del Centro, de acuerdo con la normatividad vigente, para cumplir con los servicios de evaluación contratados por personas e instituciones, bajo un proceso de mejora continua.
 - **AGE7LA1.** Generar información financiera y presupuestal en tiempo y forma a través del registro de las operaciones del Centro, con el fin de asegurar la pertinencia en la toma de decisiones de la alta dirección.

- **AGE7LA2.** Fortalecer el ejercicio de programación-presupuestación basándose en el análisis de los avances presupuestales.
- **AGE7LA3.** Integrar las interfaces de los diferentes sistemas administrativos, con el apoyo de asesoría externa especializada.
- **AGE7LA4.** Implementar políticas de acción y medidas orientadas al mejoramiento y consolidación de los sistemas y procedimientos administrativos, a través de la difusión a las áreas involucradas.
- **AGE7LA5.** Actualizar la metodología para la valoración de los activos intangibles del Centro, trabajando en conjunto con las áreas académicas.
- **AGE7LA6.** Atender las solicitudes de servicios de las instituciones usuarias, mediante una herramienta institucional que permita realizar análisis de costos de manera sistemática.
- **AGE7LA7.** Mejorar el control interno, mediante la implementación de las mejores prácticas en los procesos administrativos.
- **AGE7LA8.** Fortalecer los esquemas de transparencia a través de la rendición de cuentas.
- **AGE8.** Gestionar los recursos, bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades y compromisos contractuales del Centro, a través de procesos de contratación y adquisición competitivos de acuerdo con la normatividad aplicable.
 - **AGE8LA1.** Adecuar los espacios ergonómicamente para el desarrollo de las actividades del personal del Centro,

analizando las necesidades de cada área y cumpliendo las disposiciones oficiales vigentes.

- **AGE8LA2.** Ofrecer programas de capacitación para mejorar las aptitudes y competencias del personal.
- **AGE8LA3.** Optimizar el proceso de estandarización, envío y retorno de los materiales de aplicación a los usuarios del Centro.
- **AGE8LA4.** Formular parámetros de equidad salarial y una estructura sólida de sueldos mediante la elaboración e implementación de políticas de remuneraciones, promociones y evaluaciones del desempeño del personal.
- **AGE8LA5.** Implementar un sistema de digitalización para almacenar, administrar y controlar el flujo de documentos y automatizando los procesos de gestión administrativa.
- **AGE8LA6.** Proveer de manera oportuna los bienes y servicios solicitados por las áreas de acuerdo con la normatividad vigente del Centro.
- **AGE8LA7.** Realizar el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de las instalaciones para garantizar las condiciones de uso e infraestructura.

4.3.4.4 Programas, metas e indicadores al 2023

Programa	Metas	Indicadores
Programa para la Planeación Institucional y la Evaluación del Desempeño	Formulación de 4 programas de trabajo anuales alineados a los objetivos estratégicos institucionales al 2023	Programa de Trabajo elaborados ----- x 100 Programa de Trabajo programados

Programa	Metas	Indicadores
	Integrar 12 informes cuatrimestrales de avance de la gestión institucional al 2023	12 informes de avance de la gestión institucional elaborados ----- x 100 12 informes de avance de la gestión institucional programados
Programa para la Planeación Institucional y la Evaluación del Desempeño	Elaborar 4 informes anuales de Evaluación del Desempeño Institucional al 2023	Informes Anuales de Evaluación del Desempeño Institucional elaborados ----- x 100 Informes Anuales de Evaluación del Desempeño Institucional programados
Fortalecer el proceso de gestión y desarrollo institucional	Establecer y mantener actualizado el marco organizacional y operativo del Centro al 2023	"Número de manuales establecidos y actualizados -----x 100 Total de manuales por establecer y actualizar"
	Establecer las bases del análisis institucional y contextual para el corto, mediano y largo plazos al 2023	"Número de metodologías -----x 100 Total de metodologías programadas"
Programa de actualización de la normativa jurídica del Centro	Generar y actualizar el 100% de la normativa jurídica del Centro que sea necesaria al 2023	Número de documentos generados y actualizados ----- x 100 Total de documentos programados
Programa de consulta y representación jurídica	Atender 100% de las consultas y representación jurídica del Centro que sea necesario al 2023	Número de consultas y representaciones atendidas ----- x 100 Total de consultas y representaciones solicitadas
Programa integral de mercadotecnia y negocios	Incrementar en 15% a 2023 la participación en la evaluación de conocimientos y competencias educativas y profesionales (línea base: septiembre de 2019)	(Número de Sustentantes 2023 - Número de Sustentantes 2019) ----- x 100 Número de Sustentantes 2019

Programa	Metas	Indicadores
Programa de comunicación y divulgación institucional	Incrementar en 15% a 2023 la mezcla de penetración de marca	$\frac{\text{(Audiencia externa alcanzada 2023-audiencia externa alcanzada 2019)}}{\text{audiencia externa alcanzada 2019}} \times 100$
Programa de gestión efectiva de recursos	Incrementar en 4 puntos porcentuales el remanente contable al término del 2023	$\frac{\text{Porcentaje alcanzado de remanente contable}}{\text{Porcentaje programado de remanente contable}} \times 100$
Programa de suministro efectivo de servicios y bienes	Atención del 100% de las solicitudes de servicios e insumos de las áreas del Centro al 2023.	$\frac{\text{Porcentaje alcanzado de solicitudes atendidas}}{\text{Porcentaje programado de solicitudes por atender}} \times 100$

4.4 Seguimiento y evaluación

Para la evaluación de la ejecución del Plan Estratégico, es necesario establecer un control y seguimiento sistemático que permita conocer el estado de avance de programas, metas e indicadores, que facilite la toma de decisiones por parte de la Dirección General y de los Órganos de Gobierno del Centro. De ser necesario, la modificación o adaptación de la planificación estratégica ante cuestiones coyunturales o escenarios diferentes a cuando fue formulada.

El control y seguimiento del Plan se realizará a partir de lo comprometido por las diferentes unidades administrativas del Centro en las estrategias, líneas de acción, actividades sustantivas, compromisos operativos, programas, metas e indicadores, validados por la Dirección General y aprobados por los Órganos de Gobierno.

Del seguimiento anual del cumplimiento de cada elemento programático que den cuenta las unidades administrativas, dependerá el grado de avance.

4.4.1 Herramienta de seguimiento y control del Plan Estratégico

Para realizar el seguimiento y control del Plan Estratégico se utilizará una Cédula de Seguimiento Programático Presupuestal que permita a las unidades administrativas informar del avance de los programas, metas e indicadores, así como del avance en la ejecución de los recursos asignados para cada programa. Esta información servirá también para que desde la Dirección de Planeación del Centro se valore la consecución de los objetivos, se identifiquen las desviaciones para la toma de decisiones y se formulen los informes anuales de ejecución del Plan Estratégico.

4.4.2 Proceso de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

El seguimiento se llevará a cabo a través de los Planes de Trabajo Anuales, los informes cuatrimestrales de seguimiento y los informes anuales, que se integrarán de manera participativa y colegiada con los titulares de las unidades administrativas. El proceso de seguimiento y evaluación tendrá las siguientes elementos:

- La Dirección de Planeación del Centro, de forma colegiada con los titulares de las unidades administrativas y sus equipos responsables de la ejecución de los programas, cuyo cumplimiento concretiza la implementación de lo planeado, elaborarán, durante el último cuatrimestre de cada año, los planes de acción para el próximo año que expresará los compromisos que se encuentran bajo su responsabilidad y que dará cumplimiento a lo establecido en el Plan Estratégico.
- Estos planes de acción configuran el Programa Anual de Trabajo que se complementa y alinea con la formulación del Proyecto de Presupuesto. El Programa Anual de Trabajo será revisado por el Comité de Planeación Institucional y será presentado, junto con el Proyecto de Presupuesto, a los Órganos de Gobierno para su autorización.



- Los dos últimos meses del año que termina y el primer mes del año que inicia los titulares de las unidades administrativas, además de los informes cuatrimestrales, aportarán información complementaria a la Dirección de Planeación sobre los avances y problemáticas en la implementación de los programas, sus metas e indicadores, para su incorporación en el informe anual del Plan Estratégico, para su validación por parte de la Dirección General y su preparación para presentarlo a los Órganos de Gobierno para su conocimiento y aprobación, así como para tomar decisiones respecto de las acciones o recursos que se requieren para el cumplimiento del Plan Estratégico.

5. Ventajas competitivas

El CENEVAL cuenta con, por lo menos, cinco ventajas que lo establecen como referencia en el ámbito nacional. Su sello distintivo tiene sustento en las habilidades clave que ha desarrollado la organización y que se refieren a las actividades técnicas, de gestión de conocimiento, operativas y organizativo-funcionales que despliega.

Como veremos más adelante, la configuración organizacional y funcional del Centro se ha orientado al logro de los objetivos que tengan como resultado el incremento de sus capacidades competitivas con la finalidad de generar valor a los usuarios de los servicios.

El alineamiento estratégico planteado en este documento persigue el crecimiento y sostenimiento de la institución en un entorno de mayor exigencia y competencia en materia de evaluación y certificación.

No sólo se estima conveniente cuidar las ventajas competitivas sino fortalecerlas y consolidarlas en el mediano plazo.

La existencia, cada vez más acelerada, de empresas que ofrecen servicios de evaluación y certificación imprime un nuevo signo de actuación al CENEVAL: ser más ágiles en la innovación, mejorar procesos y procedimientos, actualizar metodologías, entre otros, para conseguir los fines de la institución y obtener cuotas de mercado más amplias.

También exige aprovechar racionalmente los recursos, una mayor articulación y coordinación del quehacer institucional y dar forma a estrategias de intervención y desarrollo presente y futuro.

Si creemos que la base del éxito del desempeño de la organización radica en las ventajas competitivas, tenemos como compromiso emprender acciones para la administración del cambio, consolidar el proceso de planeación institucional,



crear nuevas oportunidades para el crecimiento y definir los medios a través de los cuales el Centro alcanzará sus objetivos. En suma, obligarse a la formulación de estrategias de creación de valor que no están siendo llevadas a cabo por ningún competidor actual o potencial.

5.1 Ventaja académica

El CENEVAL cuenta con una competencia clave: una metodología propia, desarrollada a lo largo de los años, probada empíricamente en su eficacia y resultados.

Esta metodología institucional proporciona estándares de calidad técnica que garantizan resultados confiables, inmediatos y pertinentes a las necesidades de los usuarios.

La metodología CENEVAL rige el desarrollo de los instrumentos de evaluación del Centro. El modelo consiste en una serie de disposiciones agrupadas en nueve procesos y 30 fases. Su cumplimiento representa un aspecto fundamental para contribuir a la entrega de resultados fidedignos, a partir de los cuales se puedan realizar interpretaciones válidas.

Es importante señalar que la metodología institucional retoma los avances de la psicometría y de otras disciplinas afines en materia de construcción de instrumentos de evaluación educativa, así como varios de los criterios y recomendaciones propuestos por instituciones con amplio prestigio internacional.

A continuación, se mencionan los procesos que integra la metodología CENEVAL, seguidos por las fases que incluye cada uno de ellos.

**Cuadro 2.
Procesos y fases que integran
la metodología institucional**

Procesos	Fases
A. Diseño de la evaluación	1. Definición de las características de la evaluación.
B. Delimitación del objeto de medida	2. Definición conceptual del objeto de medida 3. Estructura del examen 4. Diseño de especificaciones de reactivos 5. Validación del objeto de medida
C. Construcción del banco de reactivos	6. Elaboración de reactivos 7. Validación del contenido de los reactivos 8. Revisión editorial de reactivos.
D. Piloteo y verificación empírica	9. Estudio piloto 10. Análisis estadístico.
E. Ensamble de versiones	11. Integración de versiones 12. Revisión editorial de cuadernillos y formas 13. Producción de cuadernillos y formas
F. Aplicación	14. Planeación y programación para la aplicación de instrumentos de evaluación 15. Registro de sustentantes para la aplicación 16. Capacitación y asignación de personal para la aplicación 17. Organización y distribución de materiales para la aplicación 18. Ejecución y control de la aplicación
G. Procesamiento de la información y calificación	19. Integración de bases de datos para el análisis estadístico y la calificación 20. Establecimiento de estándares 21. Equiparación 22. Calificación 23. Validación de resultados
H. Emisión de resultados	24. Difusión de los resultados 25. Resguardo de la información
I. Elaboración de material complementario:	26. Elaboración de la guía para el sustentante 27. Integración del manual técnico 28. Conformación del cuestionario de contexto 29. Elaboración de materiales adicionales 30. Publicación de información de los exámenes en el sitio web del Centro

La metodología CENEVAL⁵ constituye una de las mayores fortalezas en el funcionamiento del Centro, puesto que guía a las áreas académicas y técnicas en la realización de sus procesos de manera sistemática, homogénea y sustentada, que inciden en la calidad de los instrumentos.

La metodología institucional es revisada con acuciosidad a partir de los avances teóricos, técnicos y metodológicos que se registran en las disciplinas internacionalmente. En el Cuadro 3 se presenta su evolución.

**Cuadro 3.
Evolución de la actualización
de la metodología institucional**

Año	Procesos	Fases
2009	8	28
2013	10	33
2018	9	30

Esta ventaja comparativa se complementa con la experiencia, trayectoria y capacidad de los integrantes de los consejos técnicos, comités académicos y grupos de asesoría y apoyo, que son responsables de fundamentar, diseñar y validar los instrumentos de evaluación y sus reactivos, en coherencia con la metodología CENEVAL, garantizando total imparcialidad.

5.2 Ventaja técnica

Durante el proceso de fundamentación, diseño y validación de instrumentos, el CENEVAL mantiene un equipo responsable de cuidar permanentemente el apego de las actividades a la metodología institucional.

⁵ La metodología CENEVAL se encuentra registrada en derechos de autor como obra original.

Este equipo, audita instrumentos y reactivos con el fin de asegurar la calidad técnica requerida y define con las áreas académicas planes de mejora que son evaluados.

El CENEVAL, además, emite normas técnicas internas que permiten operativizar la metodología de acuerdo con casos específicos.

Otro de los procesos técnicos especializados es la revisión editorial de los instrumentos, que comprende la edición, corrección e impresión, así como el diseño digital, para el caso de las aplicación en línea.

Una vez implementada la fase de cuidado editorial y de la aplicación de los instrumentos de evaluación, se califican y se obtienen resultados por sustentante. El proceso de calificación, básicamente, se conforma por el procesamiento de instrumentos y la lectura óptica de los materiales.

En la parte intermedia del proceso se corrigen datos y se consolida la información a través de la validación de la lectura, corrección y bases de datos generadas.

En la parte final se generan resultados, se validan los reportes, se prepara su entrega, física y/o digital, y se envían a los usuarios.

Los procesos de auditorías, normas técnicas, edición, impresión de instrumentos y calificación cuentan con un soporte tecnológico a través de diversos sistemas de información en línea.

**Cuadro 4.
Soporte tecnológico para
los procesos técnicos**

Soporte	Descripción
<p>BRAE Banco de Reactivos para Asesores Externos.</p>	<p>El sistema está diseñado para soportar las actividades de elaboración, validación, revisión técnica y de estilo de reactivos, así como la administración de los bancos. Integra los componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) TAO, para elaboración y edición de reactivos QTI b) WIRIS, para la edición de ecuaciones

Soporte	Descripción
BASE Banco Seguro de Reactivos	El sistema concentra las versiones finales de los reactivos y ensamble de los diferentes exámenes que aplica CENEVAL, así como los datos psicométricos de cada reactivo
Examen en línea Sistema de Examen en Línea	Sistema de examen en línea conformado por los módulos de administración, exámenes, simulador y nodo replicado
Publicación electrónica de resultados	Creación y edición de los reportes individuales de resultados que se publican.
Capacitación en línea	Sistema para capacitación en línea de apoyo a la aplicación de instrumentos y a las tareas de los consejos y comités técnicos especializados
SAC Sistema de Archivos Compartidos	Sistema que habilita la descarga de documentos vinculados a las aplicaciones de instrumentos de evaluación
Registro en línea	El sistema de registro en línea integra los servicios para los procesos de Ingreso y Egreso, así como para el registro de los usuarios interesados en aplicar alguno de los instrumentos que ofrece el CENEVAL
SIA	Sistema de registro en línea para los procesos de Acreditación, apoya los procesos de Acreditación y Certificación del Conocimiento
SADEO	Gestión de asignación de casos para sustentantes y sinodales para los exámenes establecidos en el Acuerdo 286 de la SEP
SICER	Sistema de calificación electrónica por rúbricas
BPM-SCOUT	El sistema BPM-SCOUT automatiza el flujo completo del proceso de una aplicación en CENEVAL incluyendo las actividades necesarias desde que una institución solicita un examen hasta la entrega de resultados. Dentro de los módulos más importantes se encuentra la captura de las solicitudes de aplicación (sedes, calendario, exámenes, programas, etc.), asignando un número de aplicación único para referirlo en el flujo completo de trabajo. Otro módulo importante es la asignación de auxiliares de aplicación que incluye la administración del directorio de auxiliares, la asignación aleatoria de ellos y la generación de los viáticos y pagos correspondientes.

5.3 Ventaja de la gestión del conocimiento

El CENEVAL, en el sentido más amplio, impulsará consistentemente la gestión del conocimiento, es decir, se implementarán procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para obtener mayores capacidades competitivas.

Desde esa perspectiva, distinguimos que el conocimiento que produce la organización de manera formal y sistemática, traducido como la información y los datos derivados de los resultados de la evaluaciones, debe armonizarse con el conocimiento individual que reside en cada miembro de la institución.

El capital intelectual del Centro nos proporciona una ventaja competitiva sostenible. De esta manera, la cualificación de los colaboradores del CENEVAL tendrá un reposicionamiento como proceso estratégico.

El modelo de gestión de conocimiento que pretendemos implementar se centrará, entre otras cosas, en optimizar los procesos de producción. Pondremos énfasis en la innovación de instrumentos y en sus patentes; conoceremos mejor las necesidades de nuestros usuarios y focalizaremos en mejorar el servicio de atención posventa.

Sin embargo, lo más relevante de la estrategia son las actividades de profesionalización para el desarrollo laboral y la formación y actualización especializada que será dirigida a los integrantes de los equipos académicos y técnicos.

Actualmente laboran 176 personas en las áreas académicas del CENEVAL (EXANI, EGEL y Acreditación y Certificación). Cuentan con los perfiles adecuados al desempeño de sus funciones. Tienen en promedio 38 años de edad y una antigüedad en el puesto de 7.85 años.

**Cuadro 5.
Capital humano de las áreas
académicas del CENEVAL**

Nivel educativo	Numero de colaboradores	Edad promedio	Antigüedad promedio
Doctorado	9 (5%)	38 años	7.85 años
Maestría	31 (19%)		
Licenciatura	136 (77%)		
Total	176		

Esto habla de un capital humano con experiencia y conocimiento, además de una continuidad laboral que trasciende las administraciones.

Son colaboradores que desean seguir preparándose y acceder a conocimientos cada vez más especializados. El Centro considera estratégico conservar e incrementar su extraordinario capital intelectual por lo que pondrá en marcha un programa ambicioso de formación y actualización técnica que considere una oferta amplia de opciones que responda a sus necesidades como profesionales, pero también a los requerimientos de sus responsabilidades y funciones.

5.4 Ventaja operativa

El Centro ha evaluado a **40.6 millones** de sustentantes desde 1994, casi un tercio de la población actual de nuestro país. Tiene una capacidad reconocida, en términos de coordinación y operación logística, para aplicar instrumentos a gran escala.

El servicio de aplicación incluye, de acuerdo con las particularidades solicitadas por las instituciones usuarias, equipos de cómputo, calificación in situ y una red capacitada de aplicadores, supervisores y coordinadores.

**Cuadro 6.
Sustentantes evaluados por el CENEVAL,
por tipo de examen (1994-2019)**

Tipo de examen	Subtotales
Ingreso	25,760,205
Egreso	2,556,119
Acreditación	934,990
Educativas	177,233
Servicio Profesional Docente	705,138
Técnico Superior Universitario	15,129
Diagnósticos	1,120,440
Certificación	49,024
CONALEP	8,527,220
EGETSU	50,558
Seguridad Pública	495,561
Especiales	208,382
Total	40,600,000

Por otro lado, la institución cuenta con finanzas sanas. Esto permite iniciar los proyectos de aplicaciones de escalas y complejidades diversas sin dilación, apoyando a las autoridades educativas e instituciones usuarias que, conforme a sus ejercicios presupuestales, no cuenten, en el momento que los requieren, con los recursos que permitan hacer frente a sus compromisos de evaluar a sus estudiantes.

Asimismo, esta carácter financiero, habilita al Centro para realizar inversiones orientadas al desarrollo de nuevas generaciones de evaluaciones que den respuesta a los nuevos requerimientos y contextos de evaluación, diagnóstico, acreditación y certificación de personas, ya sea de instituciones.

5.5 Ventaja organizativa y funcional

El CENEVAL impulsó un alineamiento estructural con la finalidad de ordenar, integrar y facultar a las unidades administrativas. Pero el esfuerzo también estuvo dirigido a proporcionar una base sólida para crear y recrear continuamente su papel en el futuro.

El Centro asumió el alineamiento de estructuras como un proceso de aprendizaje institucional, por tanto, experimentó un cambio cualitativo. A la par del análisis y diseño organizacional, la estrategia necesitó modificar la visión de la institución, y por lo tanto su misión.

El cambio institucional fue el producto de un ejercicio de inteligencia colectiva. Se pusieron en juego las habilidades, aptitudes, conocimiento y comprensión de diversos equipos de trabajo liderados por la alta dirección.

Este elemento es relevante porque proporcionó valor al proceso, reforzó los vínculos que unen a los equipos de trabajo y desató propuestas de cambio definidas por la propia organización.

El alineamiento fue producto de un análisis orgánico, funcional y relacional que dio como resultado una nueva configuración y el fortalecimiento de las funciones. Asimismo, permitió formular el Manual de Organización Institucional y los lineamientos para su actualización.

Sobre la base de que existen tres procesos principales que cruzan a la organización (académico, técnico y de gestión), se articularon las funciones y se actualizaron las fronteras de competencia y coordinación.

La alineación estructural también contempló cambios de denominación y adscripción de diversas áreas para potenciar sus resultados.

Contar con una organización mejor preparada, estructural y funcionalmente, abre la posibilidad de enfrentar con mejores condiciones los desafíos y aprovechar las oportunidades que se tienen detectadas.

Los componentes jurídico-normativos, así como el estructural y organizacional, fueron analizados escrupulosamente y replanteados con la participación de los responsables de cada unidad administrativa.

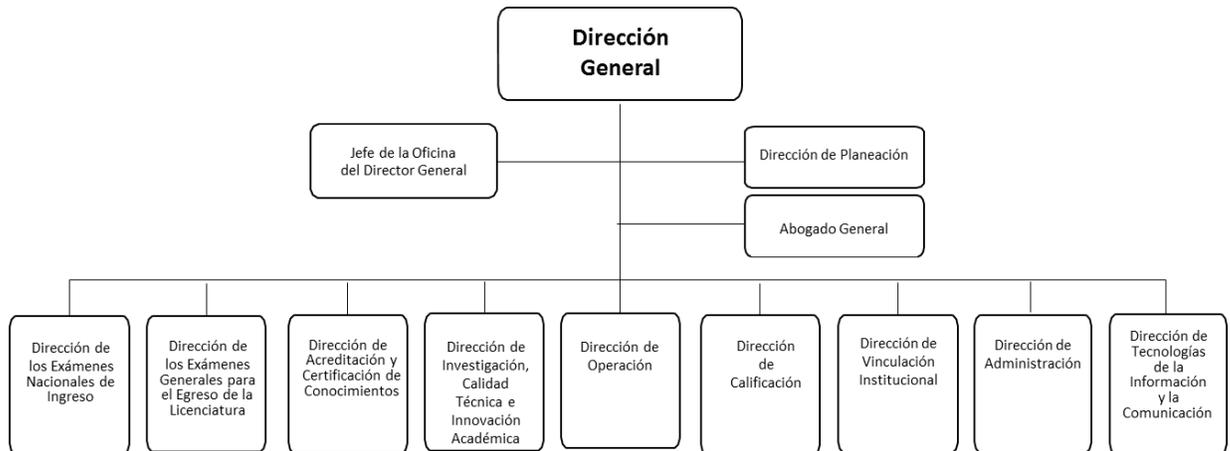
De diversas maneras, a partir del uso de metodologías distintas, se articularon los elementos que permiten afirmar que se implementó una innovación: a) las formas de trabajo (asociaciones, estructuras, colaboración); b) las reglas y procesos (regulaciones, presupuestación, gestión de proyectos); c) los conocimientos (datos, apertura; aprendizaje); y, d) las personas (habilidades; cultura y valores; liderazgo y participación).

Aunque el organigrama del Centro es convencional, el verdadero cambio se encuentra dentro de cada unidad administrativa, en las formas como concretaron sus responsabilidades y funciones, así como los caminos que eligieron para lograr sus objetivos.

Por otro lado, el fortalecimiento de las funciones de cada departamento, subdirección y dirección es el resultado de un proceso de reflexión sobre el quehacer organizado de cada área en el que se involucraron los responsables y sus equipos.

Las funciones reorientadas nutren el Manual de Organización Institucional del CENEVAL. Más de 1500 funciones fueron formuladas, revisadas, opinadas, validadas y aprobadas.

Cuadro 7.
Organigrama general del CENEVAL



Pero lo importante es que proporciona a la institución un nuevo piso de actuación, más articulado, que refleja una orientación a resultados y una mayor coordinación, comunicación, colaboración y cooperación.

El Manual de Organización establece las bases y fundamentos que permiten definir con precisión los objetivos y funciones, así como niveles de responsabilidad y articulación. Por tanto, abre el camino para establecer una política de evaluación del desempeño.

Adicionalmente, el resultado más notable es haber conjugado formas de hacer y de pensar para obtener resultados diferentes. Las personas que laboran en el Centro se han constituido como una de las principales fortalezas que permitirá transitar, de una manera más segura, hacia la mejora de la gestión en beneficio de la evaluación.

A ello se aúna la importancia que la organización concede a la rendición de informes y transparencia en la gestión, para atender las solicitudes de la Auditoría Externa y la rendición de cuentas a los Órganos de Gobierno. El quehacer



organizado, encontrará un foro para analizar, expresar ideas y presentar propuestas, sobre los temas que atañen a la organización, con la creación de la Junta de Coordinación y el Comité de Planeación Institucional, los que harán posible la toma de decisiones colegiadas.

6 Innovación y fortalecimiento institucional

El Centro ha iniciado una serie de actividades tendientes a promover cambios, pero a partir de los conocimientos y capacidades instaladas. La idea es impulsar la innovación desde una perspectiva que garantice el mayor impacto en la organización, sea realista, factible y apoye el logro de sus fines.

6.1 Renovación de los instrumentos de evaluación

Por 25 años, el CENEVAL ha sido el referente en el país en materia de evaluación educativa. Esto se ha logrado con la inteligencia y esfuerzo de muchas personas, dentro y fuera de la institución, y por la confianza que centenares de instituciones educativas han depositado en el Centro.

Sin embargo, como hemos hecho evidente, en los años recientes han surgido en el panorama educativo nuevos retos, nuevos actores en la escena de la evaluación educativa, nuevas tecnologías y demandas de las instituciones usuarias de los servicios del CENEVAL.

En ese sentido, es necesario que el CENEVAL lleve a cabo una renovación de sus instrumentos de evaluación para que estén más sólidamente fundados, mejor documentados y con una base tecnológica más moderna y eficaz.

En el mediano plazo (2023), el Centro deberá haber realizado una actualización de sus instrumentos que responda mejor a estos nuevos retos.

6.1.1 EGEL

Los exámenes EGEL son parte sustancial del CENEVAL desde 1994. Actualmente, el CENEVAL opera 39 instrumentos diferentes para las profesiones clave del país. Más de 200 mil estudiantes que están por egresar de una carrera

profesional presentan cada año el EGEL. El CENEVAL está en el camino de una renovación de este importante conjunto de instrumentos con vistas a ofrecer mejores diagnósticos a las IES y a la sociedad.

Cuadro 8.
Características comparativas entre el EGEL actual
y el nuevo EGEL en desarrollo

N°	EGEL Actual	Nuevo EGEL
1	Evalúa los aspectos indispensables de la profesión.	Evalúa los aspectos indispensables de la profesión más dos habilidades transversales.
2	Se aplica 90% en papel y lápiz y solo 10% en línea.	Paulatinamente será aplicado en línea hasta llegar a una aplicación de 100% en línea.
3	Utiliza únicamente reactivos de opción múltiple de 4 opciones.	Se incorporarán paulatinamente reactivos de innovación que utilizan más recursos de la computadora y miden otros niveles cognitivos.
4	Sin evaluación de la expresión escrita.	Con la opción de evaluar la expresión escrita.
5	Solo el EGEL de Arquitectura cuenta con evaluación de tareas específicas de la profesión.	Paulatinamente, con la aprobación de los Consejos Técnicos de cada prueba, se contará con la opción de evaluación de tareas específicas de la profesión.
6	Los cuestionarios de contexto solo incluyen variables sociodemográficas.	Los cuestionarios de contexto incorporarán habilidades socioemocionales.
7	Marco de referencia de la prueba escaso y no de carácter público.	Marco de referencia bien documentado y público.

6.1.2 EXANI

Los EXANI (I, II y III)⁶ son instrumentos auxiliares de las instituciones educativas para los procesos de admisión, ubicación, asignación y apoyo propedéutico de los nuevos ingresantes.

El CENEVAL se propone renovar los tres EXANI para hacerlos aún más pertinentes y eficaces, así como brindar más información de la situación académica de los aspirantes. El Consejo de Planeación de los EXANI ha delineado ya algunas condiciones que deberá tener el nuevo EXANI I.

Cuadro 9.
Características comparativas entre el EXANI actual
y el nuevo EXANI en desarrollo

N°	EXANI I Actual	Nuevo EXANI I
1	Empates. El instrumento produce muchos empates en el punto de corte debido a que tiene solo 80 ítems en el instrumento de admisión.	Contará con más ítems lo cual reducirá sustancialmente el número de empates.
2	Confusión en los dominios a evaluar. Las áreas (dominios) de pensamiento matemático y pensamiento analítico evalúan prácticamente lo mismo.	Establecerá claramente los dominios a explorar y sus alcances.
3	Falta de información. Las instituciones usuarias han solicitado de manera recurrente un diagnóstico más preciso de la situación académica de los aspirantes.	Contará con dominios más amplios lo cual permitirá ofrecer también puntajes en los subdominios de la prueba.

⁶ EXANI I (ingreso a la educación media superior), EXANI II (ingreso a la educación superior) y EXANI III (ingreso al posgrado).

4	Falta de precisión. El dominio de inglés es excesivamente amplio para ser evaluado con pocos reactivos.	Se ofrecerá un dominio de inglés más restringido (comprensión de textos en inglés), lo cual permitirá una medición más precisa.
---	---	---

6.1.3 Domina

La prueba Domina es un instrumento diseñado para evaluar a los estudiantes que cursan la Educación Media Superior (EMS). La EMS tiene componentes comunes y obligatorios y elementos avanzados que son diferentes según las vocaciones de las instituciones de EMS.

La prueba Domina debe ser una prueba para evaluar las competencias que son comunes a todos los estudiantes de la EMS en el país; es decir, los contenidos disciplinares básicos y las habilidades básicas de comunicación. Asimismo, la prueba Domina puede ofrecer la opción de evaluar los contenidos curriculares avanzados de la EMS.

Con una prueba Domina que evalúe los componentes comunes obligatorios (Domina Básico) los centros escolares de EMS podrían conocer la proporción de estudiantes que cuentan con los mínimos necesarios que establece el currículo de la EMS, las autoridades educativas podrían medir la eficacia de las escuelas y los estudiantes y padres de familia podrían conocer el desempeño de los estudiantes contra un referente externo al Centro escolar.

Para promover la utilización de la prueba Domina, el CENEVAL creará un Padrón de Alto Rendimiento de los Centros Escolares de la EMS y un Premio CENEVAL para los mejores estudiantes de este nivel educativo (similar al padrón y premio del EGEL).

6.1.4 Exprese

La prueba Exprese es un instrumento diseñado por el CENEVAL para evaluar el nivel de competencia para expresarse por escrito en español. Esta competencia es fundamental a lo largo de la vida.

Refleja el nivel (notable, bueno, suficiente, insuficiente) en el uso claro y apropiado del lenguaje, la relación lógica entre las ideas, la argumentación, la correcta aplicación de las normas gramaticales, entre otros aspectos.

Esta prueba puede ser aplicada a personas que inician, cursan o cursaron la educación media superior o estudios superiores, pero no necesariamente tienen que ser estudiantes o pertenecer a una institución educativa.

La prueba Exprese es un instrumento de respuesta construida; es decir, el sustentante debe elaborar un texto argumentativo a partir de una pregunta, instrucción o estímulo que motiva la redacción y que no exige conocimientos especializados. La prueba es calificada por jueces expertos en lengua española con ayuda de una guía de calificación.

Este instrumento es de gran utilidad para instituciones educativas y no educativas (organismos públicos o instituciones y empresas privadas) ya que se trata de una competencia básica para la vida social y profesional de todos.

6.2 Impulso a la investigación

Los avances técnicos, conceptuales y tecnológicos en el mundo cada vez son mayores y más rápidos. El campo de la evaluación educativa no es la excepción.

Este contexto obliga al CENEVAL a adoptar los cambios que permitan vigorizar la calidad de sus instrumentos y servicios de evaluación, ampliarlos e

implementar innovaciones que logren posicionar al Centro a la vanguardia en materia de evaluación educativa.

En ese sentido, una de las actividades primordiales del Centro durante este periodo será fortalecer la investigación a partir de distintos medios que permitan medir nuevas variables o constructos, así como llevar a cabo una medición más eficaz.

Hasta el momento, algunos resultados concretos de estas funciones lo constituyen la implementación de pruebas de tipo adaptativo, así como la medición de variables socioemocionales en los cuestionarios de contexto, lo cual representa grandes logros que combinan la tecnología con los avances psicométricos y una base teórica para contar con instrumentos que midan de manera más precisa y económica, así como hacer estudios sobre variables personales, sociales y escolares cuya evaluación tiene una gran relevancia en la actualidad.

Durante este periodo, se seguirán impulsando ambos proyectos a la par de otras investigaciones que permitan aportar mejoras a la evaluación y que sean acordes a las nuevas demandas de la sociedad.

Como parte de estos esfuerzos y considerando el énfasis que se desea dar a la investigación, resulta relevante impulsar una mayor difusión del conocimiento del Centro en congresos y eventos académicos internacionales, fomentar el establecimiento de convenios de colaboración con instituciones académicas y profesionales de prestigio, así como promover la publicación de artículos en revistas nacionales e internacionales para dar a conocer los hallazgos de las investigaciones realizadas, impulsando así el posicionamiento del CENEVAL en el panorama internacional.

Durante esta nueva administración, otro de los aspectos en los que se hará un especial énfasis dentro del ámbito de la investigación será la innovación por medio de la implementación tecnológica que favorezca el desarrollo y



mejoramiento de las pruebas, así como la reducción en sus costos de elaboración al involucrar la automatización de procesos.

Asimismo, se buscará proporcionar información que sea de mayor utilidad para los estudiantes, docentes, instituciones y autoridades educativas, por medio de informes que posibiliten la implementación de planes y políticas educativas para la mejora de la educación.

En ese sentido, será especialmente relevante incorporar en los reportes de resultados información de tipo diagnóstico y formativo de los estudiantes, que incluyan referentes comparativos válidos que permitan el seguimiento de la progresión de su desempeño académico.

Adicionalmente, considerando que la educación es reflejo y sustento de los cambios sociales y culturales, el CENEVAL debe replantearse continuamente qué se debe medir y cuál es la mejor forma de hacerlo.

Respecto al primer aspecto, se debe tener en cuenta que ha tomado cada vez más relevancia la medición de factores sociales, cívicos y no cognitivos. En cuanto al segundo punto, cada vez es más utilizada la tecnología para la elaboración y presentación de estímulos o reactivos que permiten enfrentar al sustentante a ámbitos o contextos más realistas.

En conclusión, el CENEVAL se enfocará en realizar investigaciones que le permitan desarrollar mediciones más detalladas, con resultados más amplios y precisos de las variables educativas para proporcionar información que produzca un mayor impacto educativo y social.

6.3 Fortalecimiento de la calidad técnica

El CENEVAL es una institución dedicada a la elaboración de instrumentos que miden, particularmente, logro académico. Esta labor conlleva una gran responsabilidad social, toda vez que la información entregada a los sustentantes e instituciones tiene un impacto significativo a nivel educativo, social y personal.

En el caso de los estudiantes, las consecuencias más relevantes, derivadas de los resultados que obtienen en los exámenes, consisten en permitirles o no ingresar a una institución o nivel educativo y continuar sus estudios. Para las instituciones, los resultados pueden derivar en un mayor o menor prestigio académico.

Debido a lo anterior, es una condición imperiosa que los proyectos e instrumentos de evaluación del CENEVAL posean una alta calidad técnica, lo cual implica que los resultados derivados de la aplicación de los instrumentos sean válidos, confiables y equitativos. Para lograr lo anterior es imprescindible que la elaboración de los instrumentos requiera de una metodología estandarizada y de una supervisión asociada al control de calidad.

El control de calidad se entiende como un proceso formal y sistemático cuya finalidad es valorar en qué medida se están cumpliendo los estándares esperados. Para ello se impulsa:

- La actualización de la metodología, así como normas técnicas y estándares que determinen aquello con que se debe cumplir en las diferentes etapas de desarrollo de un instrumento de evaluación. Esto permite estandarizar la forma en que se elaboran los exámenes.
- La documentación de los procesos y actividades que se desarrollan con el fin de poder verificar si cumplen con la metodología establecida y qué aspectos son susceptibles de mejora.

- La verificación al apego de los productos y procesos de la metodología a las normas técnicas y a los estándares, con el propósito de identificar las áreas de mejora e implementar los mecanismos necesarios para su cumplimiento.

El control de calidad también requiere que los aspectos administrativos sean adecuados, por lo que se realiza una planificación apropiada para cumplir en tiempo y forma con los requerimientos metodológicos necesarios asociados a la elaboración de los instrumentos de medición.

Desde hace varios años el CENEVAL cuenta con un área enfocada en el establecimiento de normas técnicas que permiten el desarrollo de instrumentos de calidad. Uno de los avances a subrayar en esta materia es la actualización realizada a la Metodología CENEVAL y la elaboración del Prontuario de normas técnicas y estándares, así como varios documentos asociados con lineamientos, criterios y procedimientos específicos que coadyuvan a la labor de las áreas académicas competentes.

Durante el periodo 2019-2023, se ampliarán y actualizarán los documentos normativos en función de los nuevos retos planteados. Asimismo, se complementará su aplicación con dos procesos muy relevantes: capacitación y acompañamiento. El primero involucra dotar al personal responsable de los exámenes los conocimientos técnicos requeridos para el cabal cumplimiento de los estándares. En el segundo se hará una labor de supervisión enfocada en la implementación de acciones, en conjunto con los responsables de los exámenes, que permita garantizar que los productos de las fases de la metodología sean de calidad, interviniendo en un momento idóneo para su revisión y mejora.

Este esquema de fortalecimiento de la calidad técnica persigue dos objetivos fundamentales: evitar los reprocesos, que resultan onerosos, y contar con instrumentos de medición de calidad que permitan proporcionar información técnicamente sólida y pertinente a los sustentantes, autoridades e instituciones educativas.



En conclusión, el objetivo de fortalecer la calidad técnica de las pruebas del CENEVAL cuenta con varios ejes: una normativa institucional completa, un programa de capacitación, el acompañamiento a las áreas académicas y la supervisión de los productos y procesos de la metodología. De esta manera se logrará incrementar el prestigio académico del Centro, así como seguir cumpliendo con su responsabilidad social.

6.4 Mayor aprovechamiento de la información

El CENEVAL ha desarrollado un diagnóstico de los sistemas de información y bases de datos con que cuenta. Existen 319 bases de datos institucionales, de las cuales 211 las producen las áreas académicas y técnicas.

Cuadro 10.
Bases de datos institucionales del CENEVAL

Unidad Administrativa	Bases de datos Internas			Total
	Resultados de exámenes	Procesos de Apoyo	Directorios	
Dirección de Planeación y Desarrollo				
Abogado General		1		1
Dirección del Examen Nacional de Ingreso a la Educación Superior	11	1		12
Dirección de los Exámenes Generales para el Egreso de la Licenciatura	1	2		3
Dirección de Acreditación y Certificación del Conocimiento	54	36	48	138
Dirección de Investigación e Innovación Académica		1		1
Dirección de Operación		3		3
Dirección de Calificación	36			36
Dirección de Normas Técnicas y Auditoría				
Dirección de Vinculación Institucional				
Dirección Editorial		2		2
Dirección de Tecnologías de la Información y la Comunicación	23	35		58
Dirección de Administración	3	62		65
Totales	128	143	48	319

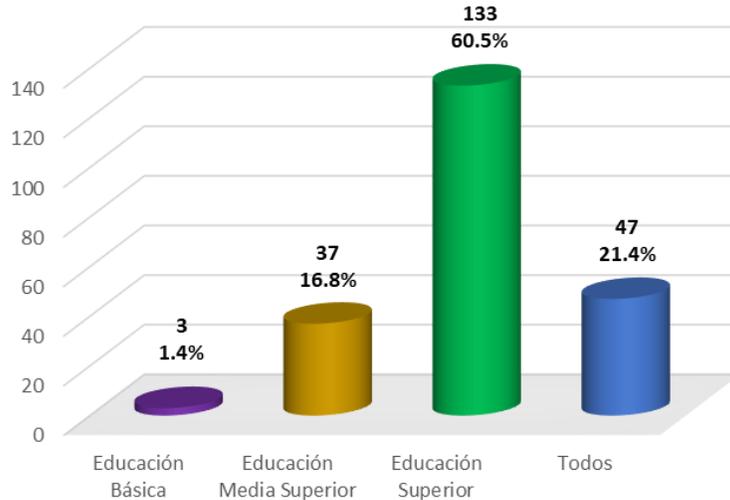
El 68.9% de las bases de datos (220) contienen información relacionada con sustentantes e instituciones del sector educativo (educación básica, educación media superior y educación superior).⁷

⁷ Las 99 bases de datos restantes (31%) comprenden información relativa a distintos procesos internos del Centro relacionados con la gestión institucional.

Respecto al nivel de educación básica, las bases de datos están referidas a la modalidad de educación secundaria, cuyos egresados presentan el examen para ingresar al bachillerato.

De igual forma, en las bases de datos de educación media superior se encuentra información de los egresados que presentan el examen para ingresar a la educación superior, a la modalidad de licenciatura o técnico superior universitario.

Gráfica 1.
Bases de datos institucionales del CENEVAL,
Distribución por tipo educativo



En lo que concierne a la educación superior, las bases de datos concentran información de 5 procesos: a) egresados de licenciatura que presentan el examen para ingresar a maestría; b) diagnóstico para la modalidad de técnico superior universitario; c) evaluación de competencias para la certificación de conocimientos en licenciatura; d) acreditación de conocimientos para licenciatura y, e) otros modelos de certificación de conocimientos asociados a instituciones no educativas.

El conocimiento concentrado en las bases de datos es valioso para múltiples actores y propósitos.

Con el diagnóstico de sistemas de información y bases de datos, el CENEVAL inicia una dinámica diferente en el tratamiento y uso de la información. Se están tomando las decisiones que permitan aprovechar millones de registros derivados de los procesos de aplicación de instrumentos para distintos fines, entre otros:

- Determinar una estrategia de gestión de conocimiento.
- Organizar, articular y asegurar la calidad de los datos a partir de estándares.
- Esquemas de gobierno de información, que incluye el rediseño de las estructuras de base datos para garantizar la usabilidad y comparabilidad histórica y estadística de la información.
- Establecer mecanismos de distribución y acceso a información por parte de instituciones y personas usuarias.
- Generar índices, indicadores y estadística para la toma de decisiones a partir de evidencia.
- Integrar una red externa especializada de investigación y análisis.
- Garantizar disponibilidad de información a públicos especializados: organizaciones con objetivos alusivos a la investigación educativa, instituciones académicas y centros de formación y/o actualización de docentes, entre otros.

6.5 Mercadotecnia, comunicación y difusión

El CENEVAL ha otorgado un papel importante a las tareas de comunicación. Su instrumento jurídico de creación señala que la comunicación debe permitir construir y consolidar una cultura de la evaluación que posibilite el afianzamiento de la evaluación estandarizada en las instituciones de educación superior.



El trabajo de revisión de la estructura organizacional y de funciones permite visualizar la comunicación, la difusión y la divulgación como una sola estrategia articulada. Adicionalmente, estas tareas tienen relación cercana con las tareas de promoción y captación de nuevos usuarios que se ha propuesto el Centro.

Con estas orientaciones, se definieron las políticas de comunicación social del CENEVAL que determina criterios y normas de operación en la materia, así como acciones en caso de contingencias y protocolos de actuación.

Las políticas de comunicación social contemplan una estrategia de 360 grados: a) la actualización del portal y la atención a usuarios; b) emisión de mensajes en redes sociales; c) desarrollo de una estrategia de comunicación organizacional; d) el desarrollo de actividades de mercadotecnia y gestión de reconocimiento; y e) servicios de producción editorial y contenidos digitales.

De esta manera, se fortalecen la funciones de promoción de los servicios y productos del Centro, e incluso se ejecutará, con mayor consistencia, una línea de acción específica para robustecer la presencia del CENEVAL en ámbitos internacionales.

Otra de las ventajas que ofrece la actividad de comunicación es la definición de la narrativa institucional y la agenda de comunicación del Centro que agilizará los procedimientos internos y posibilitará el diálogo con los diferentes públicos interesados en los productos y servicios que ofrecemos.

Anexo I. Órganos de gobierno

Asamblea General 2018-2020

Francisco Luciano Concheiro Bórquez

Subsecretario de Educación Superior
Secretaría de Educación Pública

Juan Pablo Arroyo Ortiz

Subsecretario de Educación Media Superior
Secretaría de Educación Pública

Jaime Valls Esponda

Secretario General Ejecutivo
Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
de la República Mexicana, A.C. (ANUIES)

Emilio José Baños Ardavín

Presidente
Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior, A. C.
(FIMPES)

Mario Alberto Rodríguez Casas

Director General del Instituto Politécnico Nacional

David Garza Salazar

Rector del Tecnológico de Monterrey

Manuel Fermín Villar Rubio

Rector de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Alfredo Barrera Baca

Rector de la Universidad Autónoma del Estado de México

José de Jesús Williams

Rector de la Universidad Autónoma de Yucatán

Emilio José Baños Ardavín

Rector de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Alejandro Montano Durán

Rector Institucional de la Universidad Tecnológica de México, S.C.

Héctor Herrera Ordoñez

Presidente de la Barra Mexicana Colegio de Abogados, A. C.

Ana María Ramírez Lozano

Presidente del Colegio Nacional de Actuarios, A.C.

Javier Nieto Gutiérrez

Presidente del Colegio Nacional de Psicólogos, A.C.



Edmundo J. Villarreal González

Presidente de la Federación de Colegios y Asociaciones de Médicos Veterinarios y Zootecnistas de México, A. C.

Florentino Bautista Hernández

Presidente del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.

José Francisco Albarrán Núñez

Presidente de la Academia de Ingeniería, A.C.

José Luis Morán López

Presidente de la Academia Mexicana de Ciencias, A.C.

Teresita Corona Vázquez

Presidente de la Academia Nacional de Medicina, A. C.

Juan José Kochen

Director General de Fundación ICA, A. C.

Antonio Ávila Díaz

Director General del CENEVAL

Secretario

Consejo Directo 2018-2020

Francisco Luciano Concheiro Bórquez

Subsecretario de Educación Superior
Secretaría de Educación Pública

Juan Pablo Arroyo Ortiz

Subsecretario de Educación Media Superior
Secretaría de Educación Pública

Jaime Valls Esponda

Secretario General Ejecutivo
Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de la República Mexicana, A.C. (ANUIES)

Emilio José Baños Ardavín

Presidente
Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior, A.C. (FIMPES)

Mario Alberto Rodríguez Casas

Director General del Instituto Politécnico Nacional

Alfredo Barrera Baca

Rector de la Universidad Autónoma del Estado de México

José de Jesús Williams

Rector de la Universidad Autónoma de Yucatán



CENEVAL®

Emilio José Baños Ardavín

Rector de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Ana María Ramírez Lozano

Presidente del Colegio Nacional de Actuarios, A.C.

Javier Nieto Gutiérrez

Presidente del Colegio Nacional de Psicólogos, A.C.

José Francisco Albarrán Núñez

Presidente de la Academia de Ingeniería, A.C.

José Luis Morán López

Presidente de la Academia Mexicana de Ciencias. A.C.

Antonio Ávila Díaz

Director General del CENEVAL

Secretario

Anexo II. Cédula de Seguimiento Programático Presupuestal

Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A. C. Programa de Trabajo 2020

Cédula de Seguimiento Programático Presupuestal

Denominación de la Unidad Responsable

Objetivo Estratégico

Alineación de la meta e indicador			
Nombre del Programa		Definición del Indicador	
Meta Anual		Medios y Fuentes de Verificación	
Unidad de Medida		Supuestos o Riesgos	
Nombre del Indicador		Descripción de Variables	1. 2. N...
Método de Cálculo		Valor del Numerador	
		Valor del Denominador	
Características del Indicador			
Tipo	Dimensión	Medición	Frecuencia
Estratégico	Eficacia	Porcentual	Mensual
Táctico	Eficiencia	Absoluta	Trimestral
Gestión	Economía	Otro	Cuatrimestral
	Calidad		Semestral
			Anual
			Bianual
Calendario de Cumplimiento de la Meta			
	Primer Cuatrimestre	Segundo Cuatrimestre	Tercer Cuatrimestre
Meta Programada			
Meta Lograda			
Presupuesto Programado			
Presupuesto Ejercicio			
Observaciones			

Anexo III. Glosario

Actividad. Conjunto de operaciones afines y coordinadas que se realizan para ejecutar los actos administrativos y contribuir a la ejecución de determinadas funciones.

Adscripción. Acto o hecho de asignar a una persona al servicio de un puesto, ubicar una unidad administrativa o área dentro de otra de mayor jerarquía.

Alineación. Es la vinculación estrecha que debe existir entre aspectos o características de una misma materia.

Área. Parte de la institución en la que se subdivide y a la cual se asigna una responsabilidad.

Áreas de Apoyo o Adjetivas. Son aquellas que realizan funciones que coadyuvan al logro de los objetivos institucionales, haciendo factible el correcto funcionamiento del Centro, mediante la ejecución de las funciones de administración interna, control y apoyo institucional, así como la administración de recursos humanos, materiales, financieros e informáticos, entre otros.

Áreas Sustantivas. Las que desarrollan funciones derivadas directamente de las atribuciones y objetivos encomendados al Centro.

CENEVAL, Centro o Institución. El Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior A.C.

Comité Planeación Institucional. El grupo de trabajo integrado por los directores, presidido por la Dirección General y coordinado por el Director de Planeación y Desarrollo, responsable de la planeación de corto, mediano y largo plazos del Centro.

Coordinación. Proceso por el que se procura la acción conjunta de dos o más partes entre sí, de tal manera que funcionen armónicamente y en concordancia, a efecto de obtener de cada unidad administrativa la máxima contribución para el logro de un propósito común.

Dirección. Hacer que los resultados sean alcanzados, a través de la unión de esfuerzos y capacidades.

DP. Dirección de Planeación.

Estructura Orgánica. Es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que deben existir entre las diferentes áreas o unidades organizacionales, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos. Es igualmente un marco administrativo de referencia para determinar los niveles de toma de decisiones.

Estructura Programática. El conjunto de categorías y elementos programáticos ordenados en forma coherente, que define las acciones a efectuar por las unidades administrativas para alcanzar sus objetivos y metas, asimismo ordena y clasifica las acciones para delimitar la aplicación del gasto.

Evaluación del Desempeño Programático. análisis sistemático de un programa presupuestario cuya finalidad es determinar el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad y resultados.

Función. Conjunto de actividades afines y coordinadas que se necesitan realizar para alcanzar los objetivos institucionales y de cuyo ejercicio generalmente es responsable un área organizacional.

Indicador. expresión cuantitativa o cualitativa, correspondiente a un índice, medida, cociente o fórmula, que establece un parámetro del avance en el cumplimiento de las metas.

Lineamiento. Directriz que establece los límites dentro de los cuales han de realizarse ciertas actividades, así como las características generales que éstos deberán tener.

Junta de Coordinación. Grupo colegiado integrado por los titulares de las áreas administrativas para la coordinación y articulación de actividades, presidido por la persona titular de la Dirección General del CENEVAL.

Manual de Organización Institucional. Es el documento en el que se describe la información detallada de una organización acerca de su evolución organizacional, marco jurídico que lo regula, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, descripción de objetivos y funciones de las áreas que la integran, en la cual se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, así como los canales de comunicación y coordinación organizacional.

Programa de Trabajo Anual aprobado para el ejercicio fiscal correspondiente.

Objetivo. Es el enunciado del propósito que se establece para realizarse en un período determinado.

Organigrama. Un organigrama, carta de organización o diagrama es la representación gráfica de la estructura orgánica del Centro, o parte de ella, así como las relaciones entre las áreas que lo componen.

Organización. Es la disposición y arreglo de los distintos órganos o unidades de que se compone el Centro y la relación que guardan esas unidades entre sí, así como la forma en que se encuentran repartidas las actividades entre las unidades.

Plan Estratégico (PE). Es el documento que orienta la acción de la organización desde un horizonte de mediano plazo.

Planeación estratégica. Fase de planeación que permite visualizar a la organización en el tiempo. Se definen y/o actualizan el diagnóstico institucional, la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que orientarán las actividades y acciones en el mediano plazo.

Planeación operativa. Fase de planeación y presupuestación anualizado expresado en el **Programa de Trabajo anual (PT)**, en el que cada unidad responsable compromete prioritariamente su contribución al logro de la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, líneas de acción y metas del **PE**.

Planeación táctica. Fase de planeación que permite alinear objetivos de unidades administrativas, estrategias, líneas de acción, programas y metas en el mediano plazo. La planeación estratégica y la táctica alimentan el Plan Estratégico.

Procedimiento. Descripción de las etapas que deben seguir los responsables para obtener un resultado determinado.

Proceso. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Programa de Trabajo Anual (PTA). documento anual que integra la **MIR** de programas presupuestarios, objetivos, metas, actividades por lograr y presupuesto por ejercer, por cada unidad responsable, orientado al cumplimiento de los objetivos estratégicos del **PE**.



Programas. Categoría programática que organiza las actividades y las asignaciones de recursos a cargo de las unidades administrativas, para el cumplimiento de sus objetivos y metas, que permite la alineación de los fines estratégicos institucionales con los de corto plazo.

Responsabilidad. Aquella que es inherente a un puesto en el ejercicio de las funciones. La responsabilidad, a diferencia de la autoridad, no puede delegarse.

Unidad Administrativa. Es el órgano que tiene funciones y actividades al interior del Centro que la distinguen y diferencian, conformándose a través de una estructura organizacional específica y propia, encargada de los resultados que deben lograrse con la asignación de presupuesto por programa.