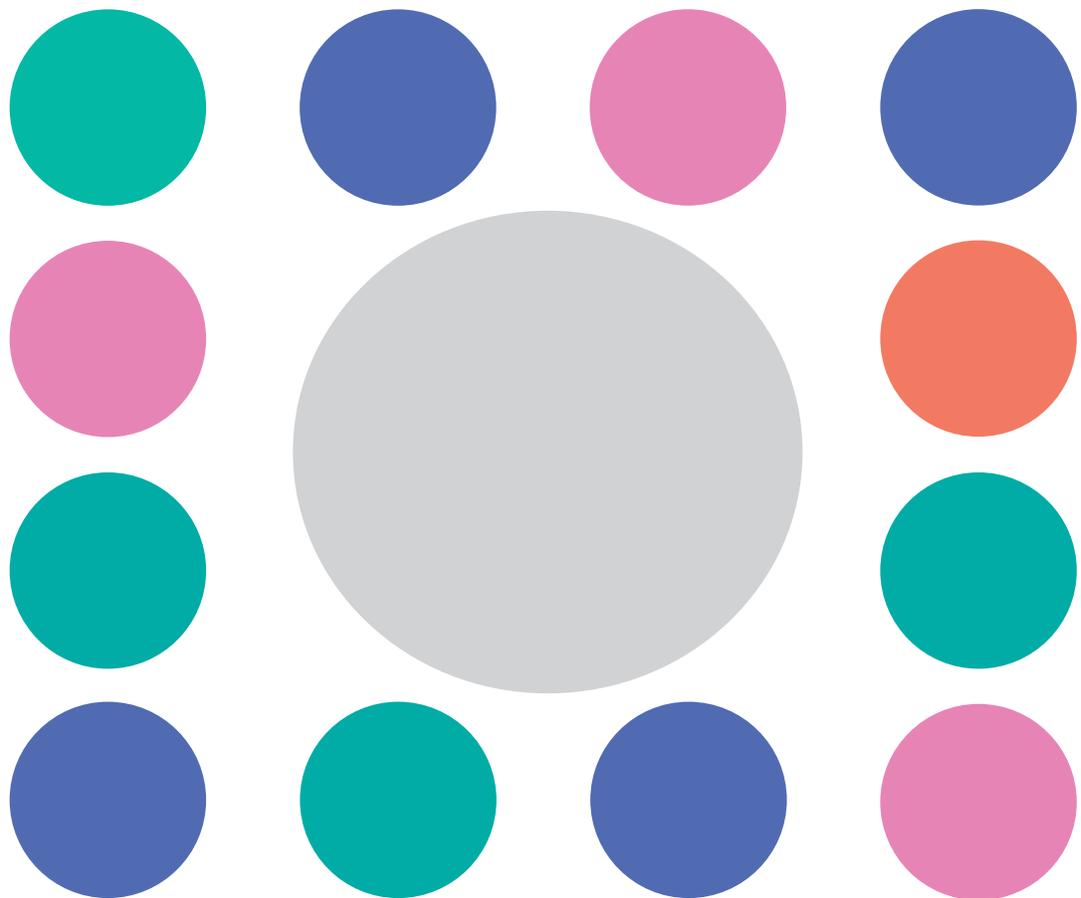


# Autoevaluación y autonomía escolar

Principios y herramientas para la gestión

---

---



**AUTOEVALUACIÓN Y AUTONOMÍA ESCOLAR:  
PRINCIPIOS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN**

Primera edición, 2018  
ISBN OEI: 978-607-97304-4-4  
ISBN INEE: en trámite

**Autoras:**

Sylvia Schmelkes del Valle, Cecilia Galas Taboada, Eva María Hamilton Vélez,  
Martha Patricia Chicharro Gutiérrez y Jacqueline Hamilton Vélez

D.R. © Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación  
Barranca del Muerto 341, Col. San José Insurgentes,  
Deleg. Benito Juárez, C.P. 03900, Ciudad de México.

**Editora:** Blanca Gayosso Sánchez  
**Corrección de estilo:** Mónica Arrona y Edna Morales Zapata  
**Diseño gráfico:** Martha Alfaro Aguilar  
**Formación:** Jonathan Muñoz Méndez y Alberto Nava  
**Diseño de gráficos:** Iván Novelo

**Impreso y hecho en México.** Distribución gratuita. Prohibida su venta.  
Consulte el Catálogo de publicaciones en línea: [www.inee.edu.mx](http://www.inee.edu.mx)  
La elaboración de esta publicación estuvo a cargo de la Junta de Gobierno, staff de la consejera  
Sylvia Schmelkes del Valle con la colaboración de la Dirección General de Investigación e Innovación.

El presente documento fue elaborado por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) a partir de los resultados y aprendizajes del proyecto Self-evaluation of Mexican primary schools: development of a methodology and design of a pilot study realizado en el marco del Primer Convenio Específico al Memorándum de Entendimiento INEE-British Council firmado el 15 de febrero de 2015 y del Primer Convenio Específico al Convenio Marco INEE/DGAJ/CV/2015/24 celebrado con la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), así como de múltiples consultas y talleres realizados con supervisores, directores y docentes durante los ciclos escolares de 2016-2017 y 2017-2018.

El contenido, la presentación, así como la disposición en conjunto y de cada página de esta obra son propiedad del INEE. Se autoriza su reproducción parcial o total por cualquier sistema mecánico o electrónico para fines no comerciales y citando la fuente de la siguiente manera:

INEE-OEI-British Council (2018). *Autoevaluación y autonomía escolar: principios y herramientas para la gestión*. México: autores.

Se terminó de imprimir en noviembre de 2018 en los talleres de Impresora y Encuadernadora Progreso, S.A. de C.V. (IEPSA). Calzada San Lorenzo 244, Col. Paraje San Juan, Del. Iztapalapa, C.P. 09830. Ciudad de México. En su formación se emplearon las familias tipográficas Avenir LT Std y Amble. Esta edición consta de 1 000 ejemplares.

# Índice

5	<b>Presentación</b>
6	Planteamiento general de la metodología para la autoevaluación y el uso de resultados e información en la gestión escolar
9	Dónde y bajo qué condiciones puede funcionar esta metodología
10	Cómo y cuándo introducir la metodología en mi escuela
13	Ideas clave de la metodología
17	<b>Diagnóstico</b>
19	<b>Fascículo 1.</b> Recolección de resultados de logro educativo
22	<b>Fascículo 2.</b> Valoración de condiciones y contexto del aprendizaje en la escuela
26	Preguntas para orientar la reflexión sobre las condiciones y contexto del aprendizaje
39	<b>Fascículo 3.</b> Identificación de focos de trabajo sobre el contexto y las condiciones de la escuela
41	Mapeo de relaciones entre condiciones de la escuela y aprendizaje
43	Preguntas para depurar temas prioritarios para la escuela
44	Diagrama de flujo para decidir cómo atender distintas condiciones del aprendizaje y el contexto de la escuela
47	<b>Planeación</b>
49	<b>Fascículo 4.</b> Triangulación de información para definir líneas de trabajo
53	Cómo definir líneas de trabajo y buenos objetivos
57	Criterios para revisar objetivos
58	Cómo establecer metas que impulsen
60	Criterios para revisar la elaboración de metas
61	Cómo diseñar indicadores útiles para la escuela
64	Criterios para revisar el proceso de construcción de los indicadores
65	<b>Fascículo 5.</b> Establecimiento de acciones
70	Alineación de objetivos, metas e indicadores
73	<b>Fascículo 6.</b> Elaboración del plan de monitoreo de metas
75	<b>Implementación y valoración continua</b>
77	<b>Fascículo 7.</b> Definición de cómo valorar las acciones
80	<b>Fascículo 8.</b> Implementación de acciones con fidelidad
82	<b>Fascículo 9.</b> Valoración de acciones
84	Preguntas para valorar los resultados de las acciones
85	Diagrama de flujo para analizar cómo se dio la implementación de una meta

87	<b>Monitoreo de avances</b>
89	<b>Fascículo 10. Monitoreo de metas</b>
91	Sugerencias de preguntas para discutir los avances de las metas
92	Diagrama de flujo para recuperar información relacionada con el monitoreo de una meta
93	<b>Pautas</b>
94	Criterios para la recolección de datos
97	Cómo pasar de los datos a las decisiones
100	Qué son las evidencias
102	Uso de resultados de pruebas estandarizadas en el diagnóstico escolar
109	Anexo
110	Historia del proyecto
112	Siglas y acrónimos
113	Referencias
116	Reconocimientos y agradecimientos

## Presentación

La escuela es el lugar donde ocurre el proceso educativo, donde se concentran los esfuerzos para la mejora de la calidad de los aprendizajes y donde ocurre el verdadero cambio. Dado que cada centro escolar se ubica en un contexto único con diversas necesidades, los caminos para lograr sus propósitos deben responder a esa diversidad.

El anhelo de quienes participan en el proceso educativo es que todos los alumnos aprendan lo que tienen que aprender, en el tiempo y con la calidad establecidos. Esto requiere una planeación y gestión, desde y para la escuela, que priorice la calidad de sus procesos y acciones sobre el cumplimiento mecánico de actividades; y que fortalezca la autonomía escolar y la profesionalización de sus docentes, a partir de la reflexión sobre las causas de los resultados que obtiene la escuela y de sus posibilidades de acción.

En este escenario, los resultados de la evaluación externa ofrecen información que permite identificar las brechas entre el desempeño de la escuela y los estándares establecidos, mientras que la evaluación interna contextualiza sus condiciones, dinámicas y procesos.

Nuestro interés es contribuir a este fortalecimiento de la autonomía desde la evaluación con la metodología *Autoevaluación y autonomía escolar: principios y herramientas para la gestión*, una propuesta construida con las escuelas, en las escuelas y para ellas que pretende insertarse en su trabajo cotidiano como una opción para profundizar en la profesionalización de los equipos.

Consiste en una serie de guías, principios y herramientas para el análisis y el uso de información y de resultados de evaluaciones para la toma de decisiones en su escuela. Esperamos les permita mirar con nuevos ojos, y deseablemente con mayor profundidad su propio centro de trabajo, sus prácticas y resultados. Detonar un cambio sólo es posible desde una mirada autocrítica y una ponderación del camino andado y el que queda por andar.

Aunque el material fue construido en escuelas primarias, sus principios, conceptos y planteamientos son transferibles a otros niveles educativos. Algunas referencias a evaluaciones, indicadores o esquemas de organización del trabajo colegiado pueden variar entre niveles, pero la lógica de los procesos de toma de decisiones, de intercambio y aprendizaje entre docentes, del análisis de resultados y la rendición de cuentas, es similar.

Ojalá este documento sea útil para directores y equipos docentes que deseen *hilar fino* en el trabajo del día a día; para supervisores interesados en fortalecer y desarrollar las habilidades de gestión en escuelas a su cargo; y para asesores técnico-pedagógicos que buscan herramientas de apoyo a su labor de asesoría y acompañamiento con un enfoque de crecimiento y desarrollo continuos.

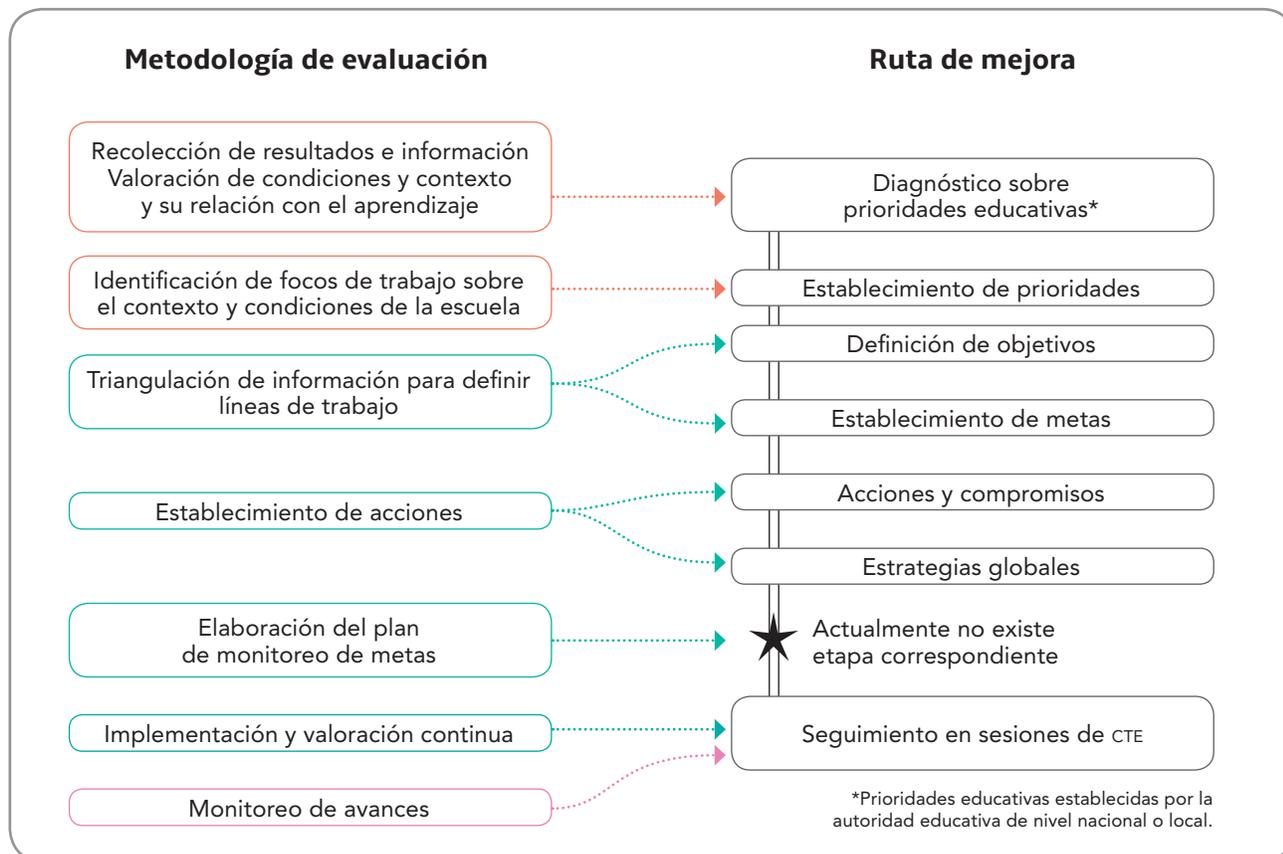
Sylvia Schmelkes del Valle

## Planteamiento general de la metodología para la autoevaluación y el uso de resultados e información en la gestión escolar

Con el propósito de fomentar una cultura de la evaluación centrada en la mejora continua que fortalezca las capacidades para una autonomía de gestión y considere la diversidad de contextos y condiciones presentes en las escuelas mexicanas, esta metodología propone la autoevaluación en las escuelas como una estrategia integral para valorar:

- El proceso y los resultados educativos de la comunidad escolar a través de la reflexión individual y colegiada sobre el derecho a una educación de calidad.
- La efectividad con la que la escuela gestiona los recursos disponibles en su contexto en torno a una visión compartida, centrada en altas expectativas de aprendizaje para los alumnos.

El planteamiento de esta metodología de autoevaluación está pensado para entretenerse con las guías propuestas por la autoridad educativa, aportando sugerencias de cómo aprovechar al máximo la información que se encuentra al alcance del equipo docente, y dónde buscar información adicional que enriquezca su toma de decisiones.



Para ello, las fases y los pasos de la metodología se han estructurado conforme a procesos de planeación tradicionales, según se muestra en la siguiente imagen.



## Uso de resultados e información para tomar mejores decisiones

A continuación, se presenta un conjunto de materiales para acompañar a la escuela en el uso de resultados de evaluaciones externas e internas, así como de información disponible en los procesos de planeación y monitoreo de sus actividades.

El documento contiene tres tipos de fichas:



**Fascículos** que presentan una serie de pasos para recopilar y analizar resultados de evaluaciones e información e incluirlos en los procesos de planeación y seguimiento de acciones.



**Herramientas** vinculadas con los fascículos que apoyan la realización de tareas de recolección o análisis de la información.



**Pautas** referidas en uno o varios fascículos que ofrecen información relevante sobre conceptos y criterios clave para realizar autoevaluación en la escuela.

En las fichas encontrarán resaltados distintos tipos de texto:

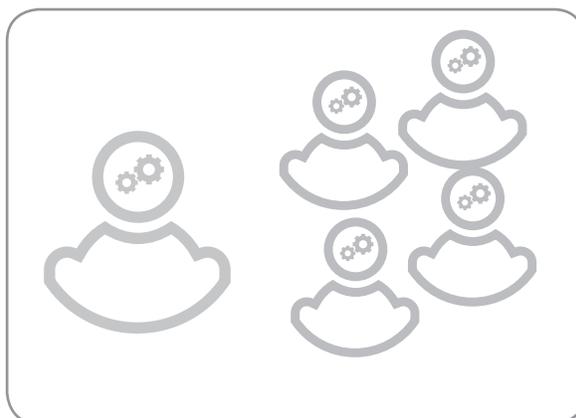


Estas preguntas funcionan como hilos conductores a lo largo de la etapa. Son preguntas para reflexionar durante las actividades y se buscará responderlas a lo largo de las tareas que se proponen en el fascículo.



Las viñetas resaltan ideas clave sobre el contenido. Su función es subrayar aquellos aspectos del enfoque de la metodología que son indispensables para comprender la lógica de fondo.

La **reflexión** juega un papel central en la metodología para pasar de tener **datos** a generar **conocimiento** para tomar **decisiones** en la escuela.



La metodología y las herramientas que se presentan a continuación buscan detonar procesos de reflexión individual y colectiva a partir de los datos disponibles, porque sólo así es posible aprovechar el conocimiento del contexto y las condiciones del aprendizaje de la escuela que poseen los docentes y los directivos para enfocar las intervenciones en aquellos elementos clave que influyen, concretamente en esa escuela, en los aprendizajes de los alumnos.

Por lo mismo, **no basta con aplicar las herramientas** o los diagramas, **es indispensable** seguir las indicaciones de las fichas en lo que se refiere a **cuestionarse, reflexionar y discutir**, para que las tareas propuestas den los resultados y los productos esperados y que verdaderamente añadan valor al proceso de planeación y seguimiento a partir del uso de resultados de evaluaciones y la información disponible en la escuela.

Las tareas que se presentan en las fichas pueden resultar familiares para muchos docentes y directivos. La riqueza y la novedad provendrán, precisamente, de la profundidad de la reflexión y las conversaciones que se tengan como equipo.

## Dónde y bajo qué condiciones puede funcionar esta metodología

La propuesta se desarrolló y se validó en escuelas con distintas características: de organización completa, multigrado, indígenas, localizadas en zonas urbanas y rurales, con jornadas de tiempo completo y horario regular.

Por esta razón los materiales y las herramientas pueden ser pertinentes en distintos contextos escolares.

Aunque en todas las escuelas que colaboraron en el diseño de los materiales se vio algún beneficio, algunas condiciones favorecieron que funcionaran mejor las propuestas y el trabajo colegiado, incluso en distintos niveles educativos.

Estas condiciones fueron:

- Había un liderazgo claro en la escuela, sea por parte del director o de la persona a cargo, que involucró al equipo docente en el trabajo de la metodología.
- Había un ambiente básico de respeto mutuo entre los docentes de la escuela.
- Hubo una disposición por parte del equipo docente para encontrar los espacios para trabajar en conjunto.
- Hubo cierta estabilidad en la conformación del equipo docente, con poca o ninguna rotación durante el ciclo escolar.
- Los docentes y el director de la escuela tenían un genuino interés y compromiso por mejorar el aprendizaje de los alumnos.

## Cómo y cuándo introducir la metodología en mi escuela

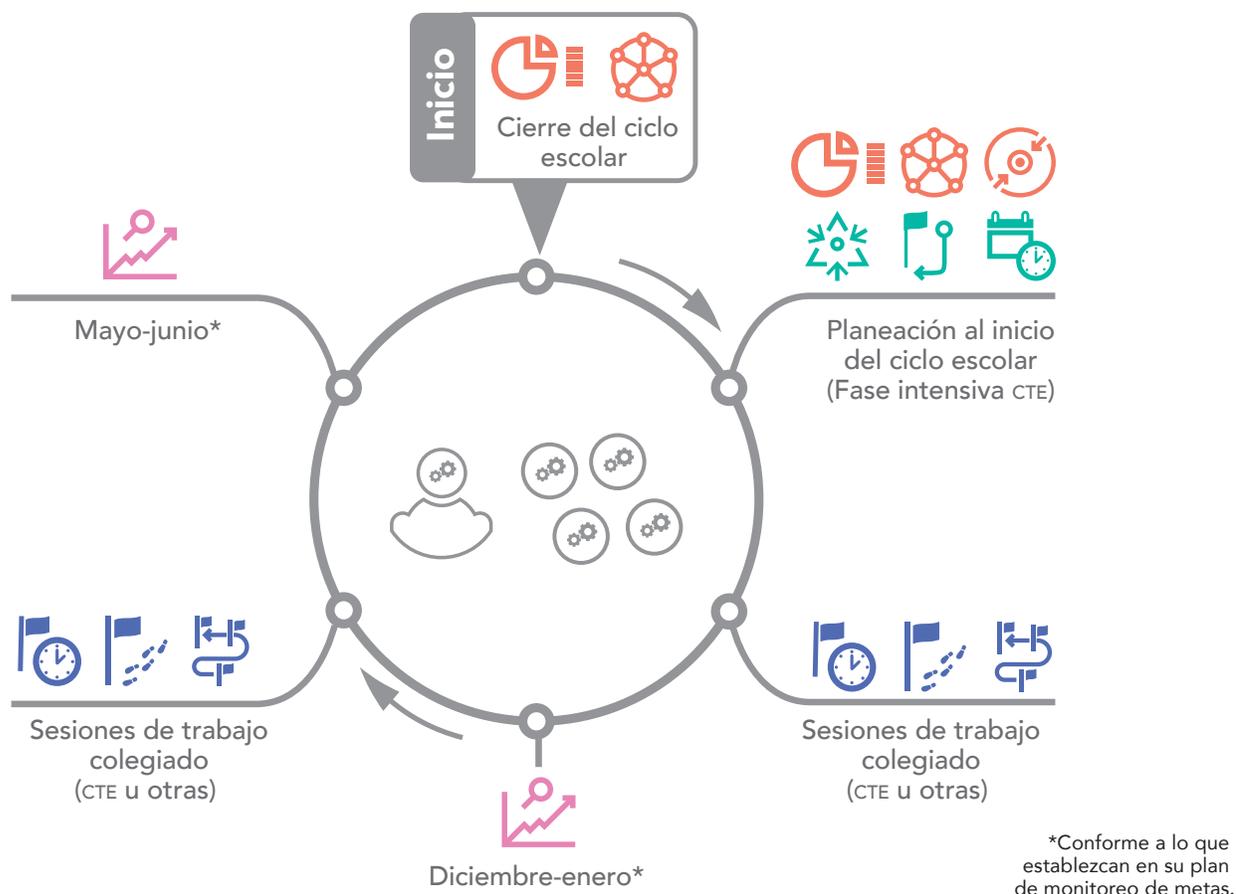
Adoptar esta metodología de autoevaluación y de uso de resultados e información en la manera de gestionar la escuela supone un proceso de aprendizaje y adaptación, tanto del director como del equipo docente.

Por ello se recomienda que el director se familiarice primero con los diferentes materiales y tome en cuenta la curva de aprendizaje que vivirá el equipo, para luego facilitar las actividades con los maestros, considerando la dinámica propia de la escuela y los acuerdos a los que llegue con el equipo docente.

Para que una escuela adopte la metodología existen dos opciones:

	A partir del análisis de un plan de trabajo ya realizado	Como punto de partida para elaborar un nuevo plan de trabajo
Modo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se llevan a cabo las actividades de los fascículos a partir de la información que ya tiene la escuela, completando la que haga falta, y se contrasta el plan de trabajo y el seguimiento que hacen con las características del plan y trabajo que propone la metodología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se van siguiendo los fascículos en el orden propuesto más adelante, a lo largo de todo el ciclo escolar.</li> </ul>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede empezar en cualquier momento del ciclo escolar.</li> <li>• El contrastar prácticas instaladas con la propuesta de la metodología ayuda a clarificar conceptos y ver diferencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se incorpora la manera de trabajar de forma natural en la dinámica de la escuela.</li> <li>• Los tiempos de trabajo de los fascículos se pueden empatar más fácilmente con los tiempos de trabajo colegiado ya establecidos.</li> </ul>
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pueden duplicar los tiempos de trabajo colegiado mientras se trabaja en el plan propio de la escuela y en el ejercicio de ajustarlo a la luz de la metodología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe empezar al fin o al inicio del ciclo escolar.</li> <li>• Partir de cero puede generar cierta incertidumbre en el equipo.</li> </ul>

Independientemente de cuál opción elijan, después de que se haya vivido el ciclo de la metodología por primera vez, se recomienda seguir la siguiente distribución de las fases en ejercicios posteriores:



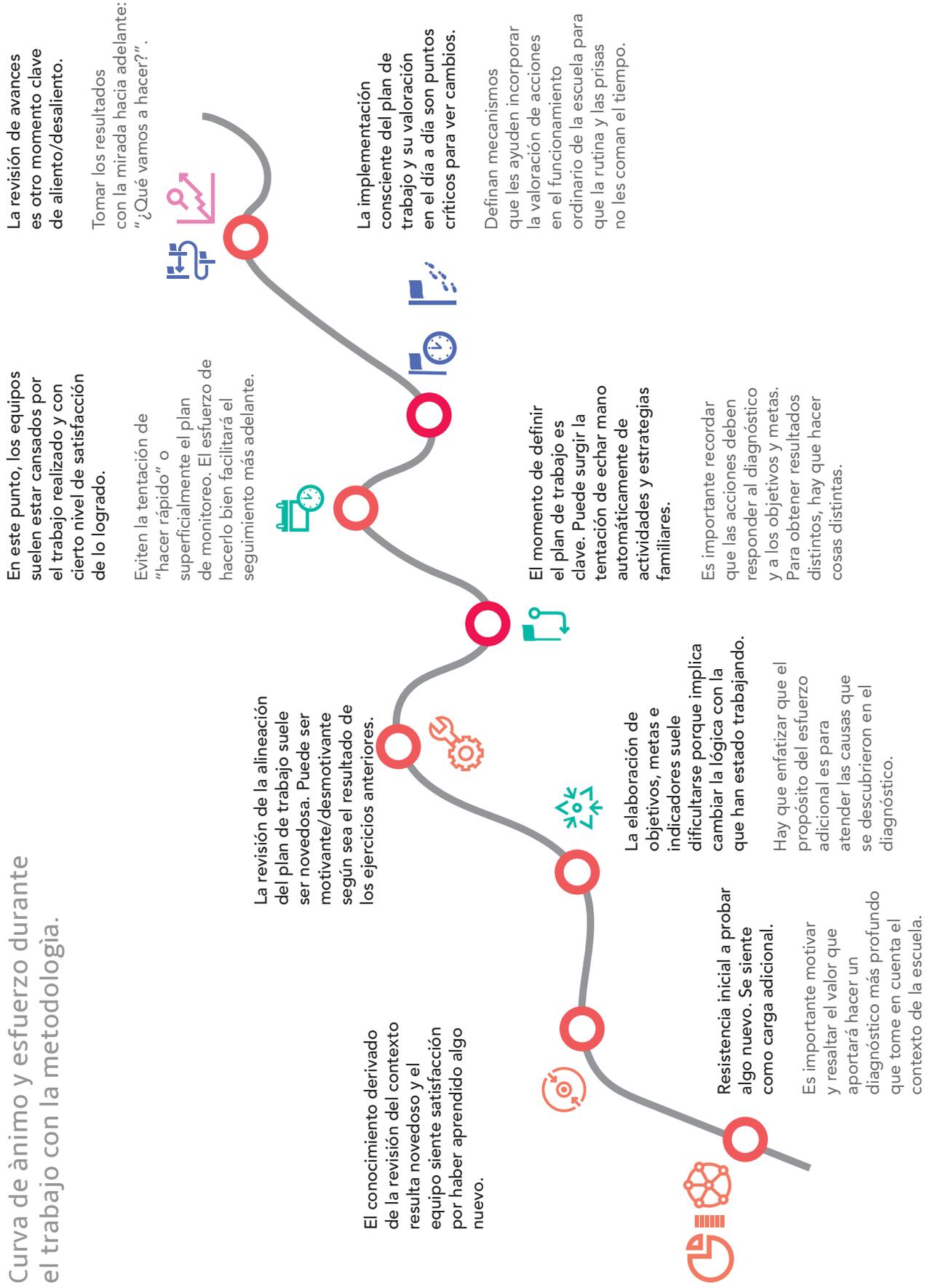
### Curva de aprendizaje de la metodología y procesos de cambio

Todo aprendizaje supone un cambio, tanto mental como de prácticas, y todo cambio enfrenta resistencias. La resistencia al cambio es parte natural de cualquier proceso de desarrollo y aprendizaje, tanto individual como grupal. Es importante que quien facilite la metodología en la escuela sea consciente de que el grupo pasará por distintas fases en motivación y resistencia al trabajar con la metodología.

En cada escuela se dan variaciones, pero resulta útil tener un panorama general para ubicar en qué momento del proceso se encuentran las personas, para manejarlo de forma adecuada. Puede ayudar que el mismo equipo conozca la trayectoria y vaya identificando en qué punto se encuentra, y qué puede esperar en las siguientes fases.

La siguiente imagen ilustra la trayectoria anímica y de esfuerzo que comúnmente recorren los equipos docentes que han trabajado con esta metodología.

## Curva de ánimo y esfuerzo durante el trabajo con la metodología.



## Ideas clave de la metodología

Como la metodología plantea una *forma distinta* de realizar actividades ya familiares, es importante identificar claramente cuáles son los cambios o el valor que ésta propone para profesionalizar el trabajo que se realiza en la escuela.

A continuación, a partir de las propias palabras de docentes y directores que participaron en la construcción de estos materiales, se enumeran y describen brevemente las ideas clave que se pretende que sean comprendidas en la forma de trabajo. Serán de utilidad para quien facilita el proceso en la escuela como un referente, a fin de validar que el equipo docente está captando los conceptos, los propósitos y los cambios que se buscan.

### 1. Ver a la escuela como un sistema.

Las características de las condiciones y el contexto de la escuela, así como los procesos, son tan importantes como el resultado al momento de hacer un diagnóstico.

*“Evaluación diagnóstica era: ¿cuántos niños reprobados tenemos? ¿cuántos niños nivel excelente tenemos? ¿en rezago? ¿cuántos van a reprobarte? No habíamos hecho una evaluación diagnóstica a nivel de contexto (...) para ver cómo son los niños y cómo influye”.*

Docente de escuela multigrado, Querétaro

### 2. Ver a la escuela como institución y los grupos como generaciones de alumnos.

Un ciclo escolar no basta para fortalecer todos los procesos y regularizar a todos los alumnos. Más que apagar fuegos o atender “focos rojos”, el trabajo debe ir fortaleciendo a la escuela como institución y a los docentes como grupo de profesionales, y ver a los alumnos como personas que recorrerán una trayectoria de varios años en la escuela.

*“Antes de conocer el proyecto solamente teníamos la preocupación por los niños focalizados (...) y a partir de ahí diseñábamos nuestros objetivos, nuestras metas en la ruta de mejora y, posiblemente, ahí se quedaba. A partir del proyecto se modificó nuestra ruta de mejora, mes con mes. ¿Por qué?, porque no sólo era la preocupación por los niños focalizados, sino ya la preocupación era de todos esos alumnos que tenemos en el salón”.*

Director de escuela, Puebla

### 3. Triangular información para tener el panorama completo.

Cada una de las evaluaciones, las evidencias o las fuentes de información son sólo parte de la historia. Se deben entender e integrar todas las partes para poder decidir.

*“Antes nada más nos íbamos hacia lo que sacaban en el examen [los alumnos], y ahorita estamos viendo todo su proceso, es donde decidimos si debe de ser un niño focalizado o no, porque tiene otras cualidades el proceso”.*

Grupo focal, Puebla

---

### 4. Calificar y graficar es sólo la primera parte de la evaluación.

El valor agregado viene de reflexionar sobre los resultados para identificar causas, relaciones y posibles soluciones.

*“[Evaluar] era: calificar exámenes, hacer la sumatoria con otros rasgos a evaluar y poner la calificación. Pero ahorita fue un análisis (...) Es más el trabajo de análisis y de reflexión, en cuestión del equipo de trabajo”.*

Director de escuela multigrado, Querétaro

---

### 5. Las evidencias deben dar cuenta de los resultados de un trabajo o actividad.

Son el punto de partida para valorar el resultado del trabajo realizado; no son para ver que sí se trabajó, sino para ver si funcionó lo que se trabajó.

*“Una cosa es trabajar y otra ver si sí funcionaron [las actividades]”.*

Docente de multigrado, Querétaro

---

### 6. Usar evidencias en el día a día de la escuela.

Hay que pasar de registrar actividades y productos a analizarlos para orientar la propia práctica.

*“Utilizaba el portafolio como evidencia, pero solamente lo utilizaba para ver el nivel de inicio y el nivel del final, cómo empezaban y cómo terminaban o cómo iban a la mitad. Nunca analizaba esos resultados para ver quién necesitaba apoyo o para poder mejorar una estrategia”.*

Docente de escuela de tiempo completo, Estado de México

## 7. Sustentar los argumentos en evidencias.

Es necesario acostumbrarse a basar las propias aportaciones a las discusiones en información y evidencias, más que en suposiciones o impresiones.

*"[Antes] divagábamos porque no teníamos [evidencias] –unos decían "es esto", otros "esto", y terminábamos haciendo lo que decía la mayoría (...). Ahora, no es lo que diga la mayoría, es quién tenga la razón o el fundamento de qué es lo que vamos a hacer. Porque a veces hacíamos las cosas por decir: "suena bien", o "eso me parece".*

Docente de escuela de tiempo completo, Estado de México

---

## 8. Trabajar sobre lo existente.

Buscar que las iniciativas, las estrategias y las propuestas que planteen fortalezcan, reorienten o mejoren el trabajo que ya se viene haciendo en la escuela. El cambio es bueno y sano, pero es más efectivo cuando considera y, si es posible, construye sobre el camino andado previamente.

*"Este trabajo del proyecto que se está haciendo, no lo seguimos como una exigencia, porque va combinado con lo que nos toca hacer en el Consejo Técnico Escolar, con las guías, no es nada separado".*

Director de escuela, Puebla

---

## 9. Reconocer el propio proceso de desarrollo y aprendizaje.

Reconocer los cambios que implica una nueva forma de trabajar, ser conscientes tanto de las ventajas como de los retos y la necesidad de formarse o realizar un esfuerzo inicial por adoptar nuevas prácticas. Saber que los cambios profundos llevan tiempo y esfuerzo constante, y reconocer los aprendizajes que se van incorporando en la propia práctica.

*"Yo siento que sí vamos a tener cambios que se van a ver en años próximos, no en ciclos inmediatos, esto se va a llevar poco a poco".*

Grupo focal, Estado de México

### **10. Partir de la dinámica propia de la escuela para planear el trabajo.**

La escuela no es un proyecto, es una institución con un ritmo y funcionamiento propios. Las tareas de planeación y seguimiento deben reflejar y responder a esa dinámica, más que replicar en escala micro procesos o lógicas de la estructura meso o macro del sistema educativo. El trabajo de la escuela debe alinearse con las prioridades de los distintos niveles del sistema, pero desde su propia realidad, de acuerdo con su forma de operar.

*“Creo que ustedes se adaptaron perfectamente a los tiempos de los compañeros [cuando] buscaron los espacios [e] iban a las escuelas”.*

**Supervisora, Estado de México**

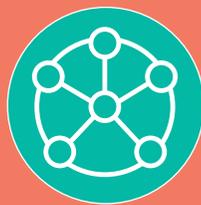
# Diagnóstico

---

---



**Recolección  
de resultados de  
logro educativo**



**Valoración  
de condiciones  
y contexto del  
aprendizaje  
en la escuela**



**Identificación  
de focos de  
trabajo**

---

---

Toda intervención en la escuela debe partir de un conocimiento de la realidad que se quiere mejorar. La información sobre la realidad de la escuela puede venir de múltiples fuentes: internas y externas; estar estructurada y sistematizada o no; referirse a resultados de aprendizajes, así como a condiciones y procesos de diferentes elementos de la escuela que influyen en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Cada pieza de información aporta parte de la realidad de la escuela. No se puede decidir utilizando una sola pieza, o piezas aisladas, sino que las diferentes fuentes de información deben integrarse en un todo para identificar con claridad las relaciones y las causas de los resultados de aprendizaje de la escuela e identificar estrategias que “den en el clavo” para ir mejorando.

Esta primera fase de la metodología ofrece pautas y herramientas para visibilizar la información que está al alcance de la escuela e integrarla para obtener una visión más precisa de su realidad, que permita identificar líneas de trabajo para la mejora.

Las actividades propuestas se pueden emplear en conjunto e integrarse con otras técnicas de planeación, ya que se centran en ampliar la información utilizada y en ofrecer maneras de ver y conectar esa información, independientemente de cómo se estructure.

**Para ello, se proponen las siguientes etapas:**



**Recolección de resultados de logro educativo**, de la cual se tendrá como producto el conjunto de la información integrada sobre el logro de los alumnos, con base en referentes internos y externos a la escuela, junto con un texto que analice el estado y las tendencias de los resultados de aprendizaje en la escuela (fascículo 1).

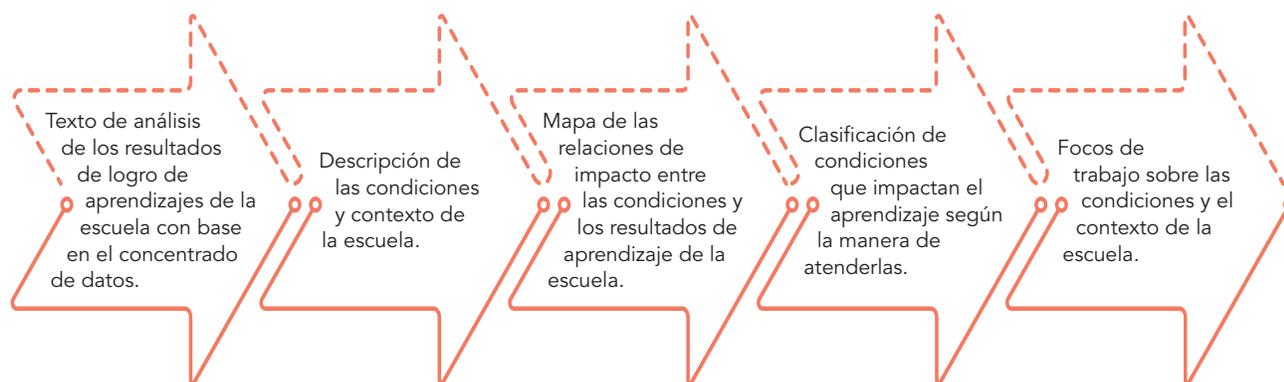


**Valoración de condiciones y del contexto del aprendizaje en la escuela**, donde se considera el estado de algunas condiciones, procesos y elementos de la escuela que influyen en las tareas de enseñanza y el aprendizaje de los alumnos, y se identifica cómo afectan o benefician el logro educativo (fascículo 2).



**Identificación de focos de trabajo** sobre el contexto y las condiciones de la escuela. Esta fase se termina con un diagnóstico escolar completo que considera tanto los resultados como los procesos del centro educativo, y permite elaborar un plan de trabajo enfocado en atender las causas de los resultados de logro y las necesidades más relevantes de la escuela (fascículo 3).

## Productos de la fase de diagnóstico



## Fascículo 1

### Recolección de resultados de logro educativo



Esta primera etapa se inicia con una reflexión colectiva en torno a las siguientes preguntas:



- ¿Qué información tenemos sobre el aprendizaje de los alumnos?
- ¿Existen alineaciones o discrepancias entre las fuentes de información externas y las internas?
- ¿Cuáles son los resultados de aprendizaje que estamos dando, reiteradamente, como escuela?

Para realizar esta actividad es necesario recabar información del ciclo escolar anterior, como:

- Gráficas de resultados de logro educativo de los alumnos en evaluaciones externas nacionales o estatales, disponibles en reportes físicos o en plataformas digitales.
- Concentrado de resultados de evaluaciones internas (calificaciones de fin de ciclo, exámenes de diagnóstico inicial de ciclo, etcétera).
- Tabla del nivel de logro en metas de su plan de mejora.
- Listado de avances y desafíos por grado y escuela.
- Problemática específica de los alumnos en riesgo.

Recuerden que los aprendizajes que persigue la escuela van más allá de Lenguaje y Comunicación y Matemáticas. No olviden considerar los aprendizajes socioemocionales, artísticos, de desarrollo físico y de convivencia. Todos ellos suelen estar muy relacionados con los procesos, las condiciones y el contexto de la escuela; de ahí la aportación que hace el ejercicio de valorar las condiciones y el contexto de aprendizaje en el centro escolar (fascículo 2), para identificar los procesos y las prácticas que favorecen o impiden avances en estas áreas.

Si estos temas no se incluyen en el plan de trabajo de la escuela, difícilmente se trabajarán de manera articulada, consciente y recurrente.

Se sugiere buscar la información para esta parte del diagnóstico en los registros de los propios docentes de la escuela, así como en documentos que propone la autoridad educativa, por ejemplo: cuadros de avances en atención a las prioridades educativas, avances de evaluaciones internas, tablas de promedios, fichas de registro, indicadores (lectura, escritura, operaciones básicas), entre otras.



**¡No olviden considerar y reunir información de todas las asignaturas y campos formativos de la escuela!**



**Es imprescindible tomar en cuenta el fin y lo que miden distintos instrumentos y pruebas, para interpretar adecuadamente los resultados y evitar conflictos de criterios o comparaciones no adecuadas entre pruebas. Para ello, es importante conocer qué mide cada instrumento y revisar los descriptores o niveles de logro.**



Consulten la pauta:  
**Cómo pasar de los datos a las decisiones.**



Recuerden tomar en cuenta diferentes fuentes de datos: internas, externas, fichas, resultados de exámenes, etcétera.

Reunir los datos en gráficas e imágenes es sólo el inicio y el punto de partida. El objetivo de reunir esta información es leer la historia que cuentan los resultados obtenidos como escuela para identificar los conocimientos, las habilidades y las competencias que es necesario fortalecer, de manera articulada, a lo largo de todos los grados. Es fundamental transitar de tener **datos** sueltos a estructurarlos como **información** para obtener **conocimiento** a través del análisis y la discusión. Esto permite decidir con **sabiduría**.

Algunas preguntas que pueden ayudar a detonar la conversación sobre los datos de resultados educativos son:

- ¿Cuáles son las habilidades o los conocimientos más fuertes de los alumnos, en general?
- ¿Existe alguna habilidad o conocimiento que reiteradamente no alcanza la mayoría de los alumnos, año tras año?
- ¿Qué habilidades o conocimientos necesitamos reforzar a lo largo de los distintos grados para que los alumnos avancen satisfactoriamente?
- ¿Existe alguna laguna de habilidades o conocimientos de años previos en algún curso que sea necesario atender?
- Sobre los alumnos con rezago en aprendizajes, ¿existe algún patrón en los conocimientos y las habilidades que necesitan reforzar?

Al término de esta primera fase podrán redactar un texto que resuma el análisis del estado de los resultados de aprendizaje de la escuela, que responda a las preguntas de discusión sugeridas, y otras que surjan durante la conversación. Cuanto más específica y concreta sea la información y las aportaciones, más rico y útil será el conocimiento que se genere.



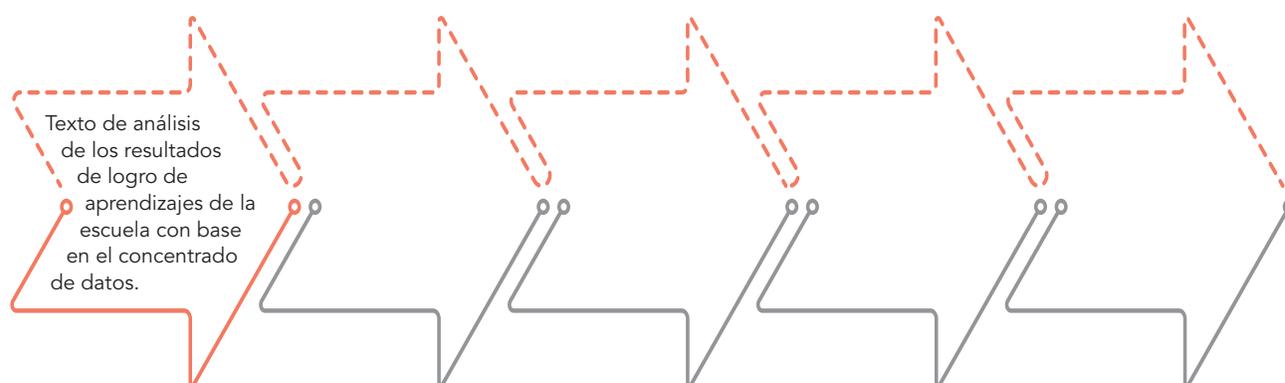
## Criterios para validar la calidad del texto de análisis de los resultados de logro

1. La narrativa no sólo describe datos que ya se tienen en las gráficas, cuenta una historia sobre la escuela, su perfil y sus resultados.
2. La información está basada en datos y evidencias de varias fuentes, de manera articulada.
3. La información que proporciona es precisa y detallada, evitando términos generales o vagos. Cuanto más detallada es la descripción, más sencillo será identificar acciones para intervenir más adelante.

Por ejemplo:

- El 80% de los alumnos tiene bajos resultados de lectura o de escritura (tópico).
  - El 80% de los alumnos no es capaz de comprender analogías e identificar la idea principal de los textos que lee (precisa y detallada).
4. La narrativa distingue problemáticas entre alumnos con rezago en aprendizajes y alumnos que llevan un avance adecuado.
  5. La narrativa identifica fortalezas específicas en los aprendizajes de los alumnos de la escuela.

## Productos de la fase de diagnóstico





## Fascículo 2. Valoración de condiciones y contexto del aprendizaje en la escuela

Ya contamos con una visión integrada y detallada de qué han aprendido los alumnos de la escuela, de acuerdo con referentes externos y con la información de la propia escuela.



- ¿Es suficiente la información que tenemos para definir las acciones que mejoren el logro de los alumnos?
- ¿Qué sabemos de las causas de los resultados de la escuela?
- ¿Qué otra información necesitamos considerar?

La escuela es un sistema en el que todo lo que sucede, y lo que no sucede, impacta directa o indirectamente en el resultado de los alumnos. Por ello, es importante ver todas sus partes y cómo interactúan, para tener una visión integral de *qué* está pasando, *cómo* está pasando, *por qué* está pasando y *qué* podemos hacer para que sucedan cosas distintas.

Una vez reunidos los resultados de logro se valoran las condiciones y el contexto de la escuela, entendidos no como su infraestructura y el perfil socioeconómico de los alumnos, sino como los procesos, los valores, las interacciones y la cultura de trabajo que existen en la escuela, y la manera en que influyen en el aprendizaje de los alumnos.

En ocasiones quedan fuera de los planes de mejora asuntos que, por no ser “directamente pedagógicos”, no se atienden. Sin embargo, éstos juegan un papel importante en la dinámica de la escuela y de lo que sucede en las aulas. Ignorarlos es ignorar las palancas de cambio para mejorar la escuela y el aprendizaje.

Para hacer visibles estas condiciones y procesos se propone una **serie de preguntas para orientar la reflexión y la sistematización de información** en torno a varios aspectos que impactan, de manera directa o indirecta, el logro educativo.

Las preguntas se organizan en las cinco dimensiones representadas en la siguiente imagen. Cuando cada una de estas dimensiones y la relación entre ellas se fortalece, la escuela da resultados positivos de logro.



Hay que ver más allá del logro.  
Si queremos resultados diferentes tenemos que cambiar lo que hacemos o cómo lo hacemos.

## Dimensiones para valorar las condiciones y el contexto del aprendizaje de la escuela



Para la construcción de las preguntas se partió de la convicción de que la escuela, donde quiera que ésta se encuentre, lleva a cabo una serie de acciones para mejorar su trabajo. Las preguntas que se plantean de ninguna manera pretenden ser exhaustivas o limitativas, es decir, no reflejan todas las tareas que realizan las escuelas, ni son las únicas.

Al revisar cada uno de los componentes de las dimensiones, se encontrarán elementos que aportan beneficios o ponen trabas, directas o indirectas, para el logro de los aprendizajes de los alumnos, por lo que se recomienda hacer una revisión profunda y honesta de las preguntas.<sup>1</sup> El documento "Preguntas para orientar la reflexión" contiene las indicaciones para llevar a cabo esta actividad, que se recomienda realizar en dos sesiones de trabajo a lo largo del periodo de diagnóstico establecido en la escuela.

Es importante señalar que cada una de las afirmaciones que surjan de esta reflexión deberán estar sustentadas con información.

<sup>1</sup> La revisión a fondo de cada dimensión puede llevar varias sesiones de trabajo la primera vez, pero la valoración podrá ser utilizada en ciclos escolares posteriores, haciendo los ajustes correspondientes.

 Consultar la herramienta: Preguntas para orientar la reflexión sobre las condiciones y contexto del aprendizaje de la escuela.

En este sentido, durante la actividad de reflexión será necesario atender las siguientes preguntas en los casos en los que no se cuente con información para sustentar las aportaciones:

- ¿Qué información falta para sustentar nuestras afirmaciones?
- ¿Dónde se puede encontrar?
- ¿En evaluaciones internas?
- ¿Externas?
- ¿Registros?
- ¿Anécdotas sin sistematizar?
- ¿Qué información se debe generar?

  
**Criterios para la recolección de datos.**

Para fortalecer el ejercicio de reflexión y recolección de información se recomienda que lean la pauta "Criterios para la recolección de datos", que ofrece información sobre los tipos de datos e información y algunos elementos a tomar en cuenta cuando se planea su recolección.

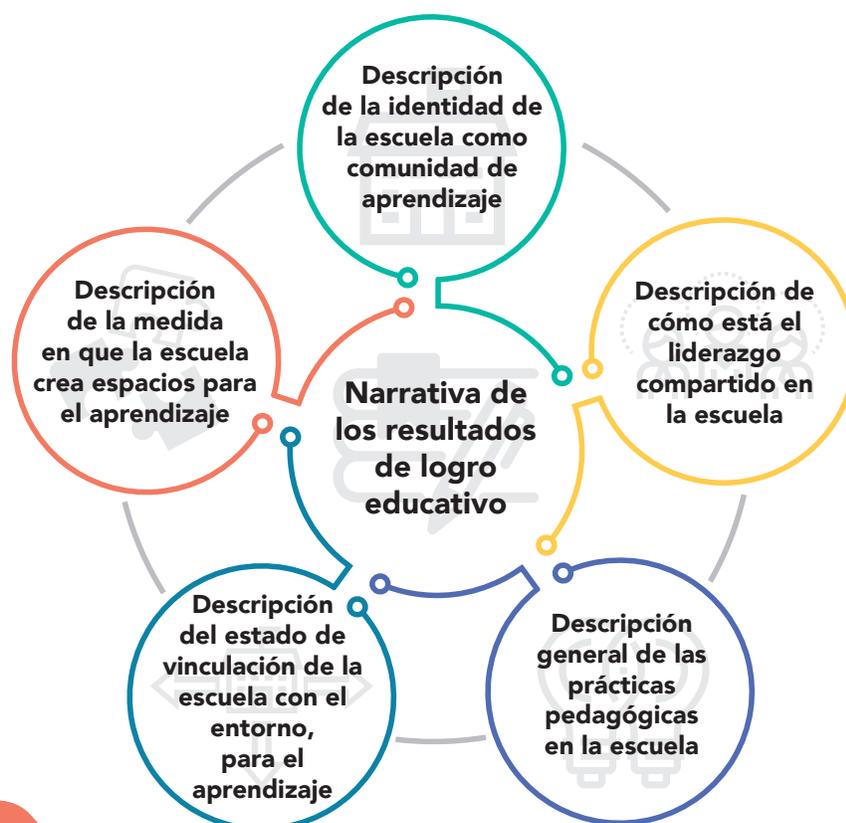
La recolección de esta información puede llevarles un par de semanas, que será tiempo bien invertido.

Una vez que hayan valorado el estado de las dimensiones en su escuela podrán describir las características y las situaciones más relevantes de cada dimensión.

  
**Puede ayudar retomar la pauta:  
Cómo pasar de los datos a las decisiones**

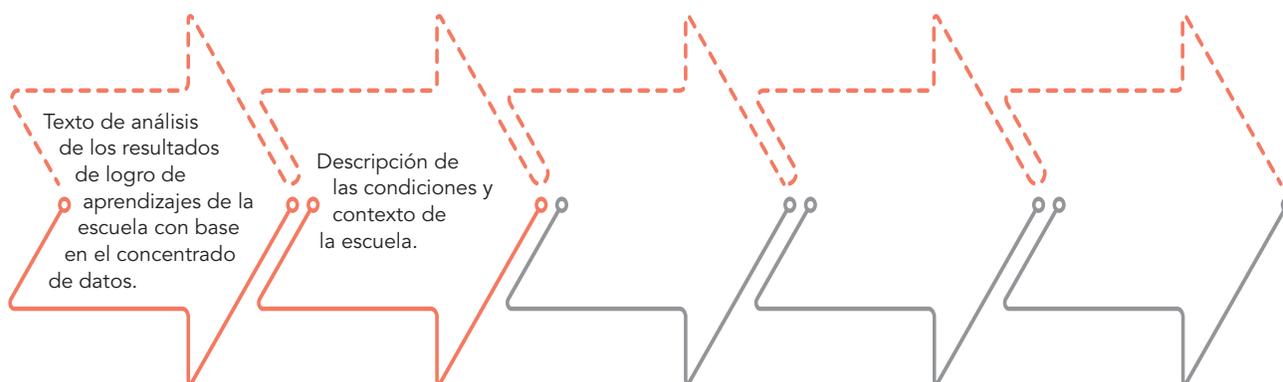
Como resultado del ejercicio tendrán una descripción de las condiciones y el contexto del aprendizaje que se dan en la escuela.

  
**Escuchen otras voces, inviten a los alumnos, padres de familia, personal de intendencia, etc., a dar su opinión sobre distintos aspectos de la escuela. Sumar otras miradas los fortalece.**



La combinación de esta información permitirá comprender mejor las relaciones que, en esta escuela, influyen sobre la enseñanza y el proceso de aprendizaje de los alumnos.

## Productos de la fase de diagnóstico





## Preguntas para orientar la reflexión sobre las condiciones y contexto del aprendizaje

Las preguntas de las siguientes páginas tienen como objetivo guiar y apoyar la reflexión, generar el debate y promover el cuestionamiento personal y del equipo docente sobre las condiciones y el contexto de aprendizaje, como se presentan cotidianamente en su escuela.

Como producto de esta actividad contarán con una relación integral de las condiciones para el aprendizaje identificadas en su escuela.

Para facilitar la conversación, las preguntas se agrupan en cinco dimensiones: identidad de la escuela como comunidad de aprendizaje, liderazgo compartido, práctica pedagógica común, vinculación con el entorno, para el aprendizaje, y creación de espacios para el aprendizaje.



¿Cuál es la lógica detrás de estas preguntas?

- Para cada una de las dimensiones se ha definido una serie de componentes y algunas preguntas, que permitan orientar la reflexión y determinar la situación del centro escolar, así como generar información útil para el diagnóstico.

- Las preguntas para orientar la reflexión están redactadas en forma de cuestionamiento, y su fin es interrogar a la realidad y relacionar el contexto escolar con cada una de las dimensiones. **Más que abordarlas como listas de cotejo, su enfoque busca generar conversaciones** en torno a las condiciones de mejora del logro educativo de los alumnos.
- Las preguntas para orientar la reflexión han sido elaboradas pensando en que el equipo docente tiene momentos formales y valiosos de interacción, en los cuales puede realizar ejercicios de autoevaluación sobre el desarrollo y la efectividad de sus prácticas, así como enriquecer su diagnóstico para hacerlo más integral.
- Estas preguntas para orientar la reflexión no son limitativas, ni exhaustivas. El equipo docente puede seleccionar algunas y/o proponer otras, que respondan de manera más puntual a su contexto y necesidades.
- Para elegir qué preguntas trabajar existen varias opciones: enfocarse en temas que normalmente no abordan, ir a sus debilidades, tomar en cuenta la asesoría de una figura externa. etc.
- Se pueden abordar todas las dimensiones o elegir dos o tres y cambiar cada ciclo escolar.
- Un diagnóstico de esta naturaleza hecho en profundidad puede ser válido para varios años, efectuando ajustes al inicio de cada ciclo escolar, ya que la escuela es esencialmente la misma.



Recuerden que se trata de hacer una autoevaluación como escuela, no de manera individual.

### Dinámica sugerida para el uso de las preguntas de reflexión

**Propósito de la dinámica:** Identificar las condiciones y los procesos de la escuela y su entorno que favorecen u obstaculizan el logro educativo de los estudiantes.

1. Según el tamaño del equipo docente pueden dividirse de la siguiente manera:

Escuelas grandes	Escuelas medianas	Escuelas pequeñas
Organizarse por tríos o cuartetos para la revisión de las dimensiones. Una por equipo. Dos sesiones de trabajo.	Organizarse por parejas para la revisión de las dimensiones. Una por equipo. Dos sesiones de trabajo.	Todo el equipo docente revisa dimensiones. Tres sesiones de trabajo.

2. Elijan a un facilitador para el equipo que oriente el diálogo y un encargado de tomar nota de la información que necesitarán recolectar, así como de sintetizar la descripción de la dimensión.
3. Según el número de preguntas que tenga su dimensión, calculen el tiempo máximo que pueden pasar conversando sobre cada una y nombren una persona encargada de llevar el tiempo.

Se surge que la revisión de las preguntas para orientar la reflexión de cada dimensión se realice, al menos, en dos sesiones de trabajo para dar tiempo a recolectar la información faltante.



Describan con hechos, ejemplos y evidencias, no sólo opiniones y percepciones.

## Sesión 1

- Conversen en torno a las preguntas de la dimensión que les tocó analizar.
- Integren en la conversación información, ejemplos, anécdotas o pruebas que sustenten las respuestas que den a las preguntas para orientar la reflexión.
- Cuando identifiquen falta de información para formular o sostener una respuesta, hagan una pausa para tomar nota de los datos que necesitarían obtener.
- Concluyan la reflexión sobre la dimensión y pongan en común una síntesis del diagnóstico con el resto de los docentes de la escuela.
- De manera conjunta, retomen las notas sobre la información que falta en cada dimensión y establezcan un plazo y un plan para recabarla.

Ejemplo de formato para plan de recolección de información faltante

Información requerida	
Dimensión	
¿De cuál componente nos falta información?	
¿Qué necesitamos saber?	
¿Cómo recabaremos esa información?	
¿Cuándo la recabaremos?	
¿Quién será el encargado de recolectar y organizar los resultados?	

## Sesión 2

- En los mismos equipos de trabajo de la sesión 1 verifiquen que cuentan con toda la información necesaria, de acuerdo con el plan de recolección de información establecido en la sesión anterior.
- Revisen de manera corrida sus respuestas a las preguntas de la dimensión, completándolas con la nueva información.
- Redacten una breve descripción de las condiciones y el contexto del aprendizaje correspondiente a la dimensión que están analizando, que sintetice las respuestas que dieron durante las dos sesiones.
- Integren la información en las dimensiones correspondientes para construir un diagnóstico de las cinco dimensiones para su escuela

A continuación, se presentan las preguntas por dimensión agrupadas en componentes temáticos con sus preguntas de reflexión:



## Identidad de la escuela como comunidad de aprendizaje

### Valores institucionales

1. ¿Tienen definido su propio código de principios y valores que orienten la forma de trabajar de la escuela en su conjunto?
2. ¿Han definido y consensado el código de principios y valores con los diferentes actores de la comunidad escolar, incluyendo a alumnos, padres y madres de familia?
3. ¿Comparten y dan a conocer su código de principios y valores a diferentes actores de la comunidad escolar, incluyendo a padres y madres de familia?
4. ¿Tienen identificados los mecanismos para concretar, en lo cotidiano, los valores que quieren que las niñas y los niños vivan en la escuela?
5. ¿Saben la medida en que los alumnos conocen y se identifican con el código de principios y valores?

### Compromiso individual con el propio aprendizaje y con el de otros

6. ¿El compromiso con su profesión se refleja en el logro educativo, en su entorno laboral y en la relación con sus estudiantes, sus pares y autoridades?
7. ¿Cómo han puesto en el centro de su tarea el aprendizaje de los alumnos?
8. ¿Qué mecanismos tienen para atender necesidades específicas de aprendizaje de cada uno de sus alumnos y del propio equipo docente?
9. ¿En qué medida identifican las habilidades que pueden tener los alumnos con rezago educativo en otros ámbitos?
10. ¿En qué medida reconocen y aprovechan esas habilidades en la escuela?
11. ¿Consideran los procesos de toma de decisiones, debates, éxitos y fracasos en términos de concretar satisfactoriamente los logros de sus alumnos?
12. ¿Periódicamente invitan a miembros de la comunidad a participar en la vida de la escuela y compartir sus conocimientos?

### **Expectativas de aprendizaje y hacia la escuela por parte de la comunidad escolar**

13. ¿Han establecido, como escuela, expectativas generales sobre el aprendizaje de los alumnos?
14. ¿Tienen altas expectativas respecto a la capacidad de sus alumnos para enfrentar nuevas experiencias de aprendizaje? ¿En qué se reflejan?
15. ¿En qué medida los alumnos esperan aprender cuando vienen a la escuela?
16. ¿Conocen las expectativas que tienen sus alumnos de cara a sus propios aprendizajes?
17. ¿Han identificado las muestras del compromiso de los alumnos con su propio aprendizaje?
18. ¿Exploran y toman en cuenta las expectativas de los padres de familia en términos de los aprendizajes de sus hijos?
19. ¿En qué medida los padres de familia conciben el aprendizaje de sus hijos como un desarrollo a lo largo de varios años o se enfocan en el cumplimiento de trabajos y las calificaciones?
20. ¿Conocen la percepción que tienen los padres de familia sobre la escuela, qué les agrada y qué les disgusta?
21. ¿Cómo están abordando las diferencias entre sus expectativas para la escuela, la de los alumnos y la de los padres de familia?



### Trabajo colaborativo

1. ¿En qué medida el ambiente de trabajo en la escuela genera confianza, sentido de pertenencia y apoyo mutuo entre el personal que trabaja en la escuela?
2. ¿Han identificado los conocimientos y las habilidades de cada integrante del equipo docente y la contribución que pueden hacer para el logro de objetivos y metas?
3. ¿Las ideas de todos los integrantes del equipo se reciben con atención y escucha activa?
4. ¿La información de cada integrante del equipo docente es valorada y considerada para la definición de los problemas a resolver, para la toma de decisiones y la puesta en marcha de acciones específicas?
5. ¿Todos los integrantes del equipo docente comparten información sobre sus logros y dificultades, y son retroalimentados por los demás miembros?
6. ¿El trabajo se distribuye aprovechando los talentos y los conocimientos de los integrantes del equipo docente?
7. ¿Han acordado sus parámetros de calidad y oportunidad para cada una de las tareas que realiza el equipo?
8. ¿Qué mecanismos existen para manejar el impacto de la movilidad y la rotación de docentes en la escuela sobre el trabajo en equipo?
9. ¿Cómo se realiza la inducción de nuevos compañeros en la cultura y las prácticas de trabajo de la escuela?

### Gestión escolar

10. ¿En qué medida participan todos los docentes en la elaboración del plan de mejora?
11. ¿En qué medida los miembros del equipo asumen tareas de seguimiento a las actividades del plan de mejora y el reporte de sus resultados?
12. ¿La elaboración del plan de mejora de la escuela garantiza la inclusión de todos y todas en igualdad de oportunidades y condiciones?

13. ¿Han desarrollado acciones efectivas de mejoramiento, de trabajo en equipo y de participación?
14. ¿Han trabajado en el desarrollo de una cultura de la evaluación a través de impulsar el uso de instrumentos y herramientas en la toma de decisiones, organización y seguimiento de acciones y procesos orientados a la mejora del logro educativo de sus alumnos?
15. ¿Emplean los resultados de la autoevaluación que realiza sobre su propio trabajo para derivar acciones encaminadas a nuevas y mejores decisiones para el plantel y en las diferentes áreas de la vida escolar?
16. ¿Emplean formas de participación democrática orientadas a involucrar a toda la comunidad escolar?
17. ¿Definen los proyectos educativos a partir de las necesidades y las características de cada escuela y con la participación de todos?
18. ¿Sistematizan y documentan sus procesos con el fin de generar conocimiento sobre sí mismos y el trabajo de la escuela, para mejorar?

#### **Desarrollo personal y profesional**

19. ¿Han orientado las actividades del Consejo Técnico Escolar para convertirlo en el espacio propicio a fin de generar procesos de desarrollo profesional?
20. ¿Efectúan la reflexión personal y colectiva en función de los conocimientos adquiridos mediante la aplicación, la revisión, el análisis, la interpretación de diversos instrumentos de autoevaluación (portafolio, encuestas, entrevistas, etcétera)?
21. ¿La reflexión en torno a la mejora del logro educativo ha contribuido al desarrollo profesional del equipo docente?
22. ¿Toman en cuenta la rica experiencia que como equipo docente cuentan (conocimientos, emociones, incertidumbres, certezas, etc.) durante el proceso de reflexión sobre la práctica?
23. ¿Han establecido mecanismos, diseñado instrumentos y empleado diversas técnicas, orientados a contar con evidencias de su práctica pedagógica para analizarla con sus compañeros?
24. ¿Qué mecanismos tienen establecidos, como escuela, para solicitar apoyo en su práctica docente?



## Práctica pedagógica común

### Visión de “generación” contra visión de “grado escolar”

1. ¿En qué medida cada docente concibe su tarea como una pieza en la trayectoria escolar de los alumnos?
2. ¿En qué medida se conversa sobre los resultados de los alumnos a partir del desarrollo de sus habilidades y aprendizajes, o prevalece un enfoque de cumplir con los planes de estudio de cada grado y las metas en evaluaciones externas?

### Articulación de los contenidos curriculares de primaria y conocimiento del perfil de egreso

3. ¿En qué medida conocen y tienen presente el perfil de egreso intencionado para el nivel de primaria?
4. ¿Identifican los contenidos curriculares comunes y relacionados a lo largo de los grados escolares, y han establecido mecanismos para una mayor apropiación y manejo?
5. ¿En qué medida existen prácticas de coordinación entre docentes para la enseñanza de contenidos relacionados a lo largo de varios grados?

### Decisiones didácticas como escuela

6. ¿Reconocen la importancia de la educación informal y no formal para dotar de mayor significado los aprendizajes trabajados?
7. ¿En qué medida se intenciona la educación fuera del aula: durante el recreo, actividades extraordinarias, etcétera?
8. ¿Exploran periódicamente las expectativas y las opiniones de los alumnos respecto a las rutas que siguen para aprender, y las retoman para generar estrategias para lograrlo?

### Planeación y seguimiento de aprendizajes

9. ¿Cómo emplean los resultados de las evaluaciones externas e internas para enriquecer su plan de mejora?



Dado que se trata de una autoevaluación como escuela, enfoquen la reflexión de esta dimensión en la cultura común de prácticas pedagógicas del equipo y en las estrategias de articulación entre los distintos grados, más que en sus prácticas individuales.

10. ¿Hacen uso de los resultados de evaluaciones externas (PLANEA) para la mejora de las intervenciones, replanteamiento del plan de mejora, el diseño de estrategias de enseñanza, por ejemplo?
11. ¿Emplean los resultados de las evaluaciones internas para centrarse en mejorar las experiencias de aprendizaje de los alumnos?
12. ¿Han desarrollado habilidades específicas para la organización, el análisis y la interpretación de datos?
13. ¿En qué medida el análisis que realizan se centra en identificar y atender las causas precisas de los resultados de logro?
14. ¿Cuentan con espacios comunes dedicados a identificar y valorar las transformaciones de sus alumnos y de ustedes mismos a partir de los procesos de reflexión, autoevaluación y toma de decisiones?

#### **Compromiso con todos los estudiantes**

15. ¿Están comprometidos con que todos y cada uno de sus alumnos alcancen el mayor logro de aprendizajes posible?
16. ¿En qué medida los planes de mejora contemplan estrategias que atienden a los alumnos con distintos niveles de desempeño, además de enfocarse en los que presentan rezagos?
17. ¿Han establecido mecanismos coordinados para brindar atención individualizada a los alumnos que lo requieran?
18. ¿Existen estrategias en la escuela orientadas específicamente a nivelar a los alumnos con lagunas en sus aprendizajes o rezago grave?
19. ¿Desarrollan procesos de autoevaluación del trabajo de la escuela considerando los principios establecidos en el Plan y Programas de Estudio, y el plan de trabajo de la escuela con una perspectiva de inclusión y equidad?
20. ¿Cómo aseguran su actualización como equipo en temas de didáctica y recursos para la enseñanza?



## Vinculación con el entorno para el aprendizaje

### Conocimiento detallado del contexto geográfico, social y cultural de la comunidad

1. ¿Cómo se realizan las tareas en la comunidad en términos de distribución, coordinación y modos de participación social?
2. ¿Cómo es la modalidad de organización, en términos de relaciones de responsabilidad y toma de decisiones (comunitaria, de asamblea, de autoridad municipal, etcétera)?
3. ¿Cuentan con conocimientos sobre diferentes aspectos de la vida de la comunidad en términos de servicios, formas de celebrar, de convivir, de producir, etcétera?
4. ¿En qué medida el calendario y el plan de actividades de la escuela reconocen y se adaptan al contexto cultural?
5. ¿Incluyen en la planeación de las actividades escolares aspectos de la diversidad cultural, social, geográfica, lingüística, económica, etcétera?
6. ¿Implementan diversas estrategias didácticas para atender la diversidad lingüística y cultural en las actividades que se realizan en la escuela?

### Comunicación con la comunidad

7. ¿Conocen a la comunidad, sus representantes, sus capacidades y se les invita a participar en la escuela?
8. ¿Emplean los recursos de la comunidad para fortalecer la oferta formativa de la escuela?
9. ¿Establecen redes formales e informales de colaboración con los diferentes agentes comunitarios que permiten mantener y mejorar las relaciones, comunicar mensajes y aprovechar los recursos de la comunidad para fortalecer el proyecto escolar?
10. ¿A qué áreas e instancias de gobierno y de la sociedad civil se vinculan, para incrementar las oportunidades de aprendizaje de sus alumnos?
11. ¿Han establecido estrategias para movilizar a la comunidad y a grupos de interés en la toma de decisiones para la mejora del proyecto escolar?
12. ¿Cuentan con estrategias diversas para comunicar los mensajes de forma clara, precisa, oportuna y pertinente de acuerdo con las características de la comunidad?

### **Vinculación de los padres de familia en tareas educativas**

- 13.** ¿Cuáles son las principales actividades económicas de las familias de los alumnos de la escuela?
- 14.** ¿Cómo influyen éstas en las dinámicas familiares de los alumnos, particularmente en lo que respecta a su cuidado en las horas extraescolares?
- 15.** ¿En qué medida emplean esa información para mejorar las estrategias de vinculación entre la escuela y el hogar?
- 16.** ¿Qué tipo de participación esperan de los padres de familia en el proyecto de la escuela?
- 17.** ¿Estas expectativas de colaboración son compartidas por los padres de familia?
- 18.** ¿En qué medida la vinculación con los padres de familia se centra en el apoyo del aprendizaje de los alumnos o en la organización logística de la escuela?



## Creación de espacios para el aprendizaje

### Clima escolar

1. ¿Qué medidas existen en la escuela para hacer de ella un centro abierto, diverso, inclusivo, integrador y respetuoso?
2. ¿Cómo evitan la exclusión sistemática de alumnos en la escuela por temas de cuotas, procesos administrativos, o el orillar al abandono a estudiantes “problemáticos o focalizados”, etcétera?
3. ¿En qué medida se percibe a la escuela como atractiva para los padres de alumnos de preescolares cercanos? ¿Quieren que sus hijos se inscriban en ella o buscan otras opciones?
4. ¿Con qué acciones promueven los valores democráticos y de participación entre los miembros de la comunidad escolar?
5. ¿Cómo promueven y garantizan un trato equitativo entre los miembros de la escuela y la comunidad?
6. ¿Cómo promueven y garantizan el reconocimiento y la valoración de la diversidad entre los miembros de la escuela y la comunidad?
7. ¿Cuáles características de su trabajo se encaminan a una convivencia libre de prejuicios, estereotipos o cualquier tipo de discriminación?
8. ¿De qué manera promueven la existencia de un clima de confianza y cordialidad entre docentes, alumnos, escuela y comunidad?
9. ¿Han establecido reglas de disciplina claras y de consecuencias justas? ¿Se comparten y son aplicadas por todos los maestros?
10. ¿Existen mecanismos establecidos para resolver desacuerdos y conflictos en el equipo de trabajo? ¿Se aplican?
11. ¿Existen mecanismos establecidos para resolver desacuerdos y conflictos con los padres de familia y miembros de la comunidad? ¿Se aplican?
12. ¿Cuentan con normas claras para mantener limpios, seguros y ordenados los espacios de trabajo para crear las condiciones que favorezcan la calidad de las experiencias de aprendizaje de los alumnos?

13. ¿Existe una coherencia común entre las normas de los distintos docentes?

#### **Recursos materiales y apoyo educativo**

14. ¿A qué materiales y apoyos didácticos acuden para la enseñanza del currículo escolar?

15. ¿Cómo es la calidad de las estrategias y los recursos que emplean en el aula?

16. ¿Cuentan con materiales pertinentes para atender la diversidad presente en el aula, por ejemplo, textos en lenguas indígenas o referentes a la migración, la discapacidad, la atención del rezago, etcétera?

#### **Infraestructura**

17. ¿Cuentan con mobiliario suficiente y adecuado para la realización de su tarea pedagógica y administrativa?

18. ¿En qué medida se aprovechan las instalaciones y los recursos disponibles para contribuir a los aprendizajes?

19. ¿Realizan acciones de gestión para la adquisición y mejora del inmueble escolar?

20. ¿Cuentan con medidas de seguridad que garanticen la integridad total de los diferentes actores de la comunidad escolar, incluyendo alumnos, padres y madres de familia?

### Fascículo 3.

## Identificación de focos de trabajo sobre el contexto y las condiciones de la escuela



¿Cómo se relacionan las condiciones y el contexto de esta escuela con el aprendizaje?  
 ¿Qué decisiones podemos tomar a partir del conocimiento que tenemos de la escuela, sus resultados y procesos?  
 ¿Cómo saber en qué enfocar nuestro plan de trabajo?

Hasta este punto, los **datos** de la escuela (calificaciones, porcentajes, indicadores, anécdotas, descripciones de las dimensiones, etc.) se han convertido en **información** sobre ella, mediante las narrativas y las descripciones que han hecho.

El siguiente paso es convertirla en **conocimiento**, para poder entender los procesos y las dinámicas que se dan entre el contexto y las condiciones de aprendizaje y los resultados de la escuela, y saber en qué se debe trabajar.

Para ello es necesario descubrir la relación que existe entre las distintas condiciones y los procesos de la escuela. Lo importante en este paso **no es descubrir por qué** suceden las cosas, **sino cómo afectan las condiciones y el contexto de la escuela** a su buen funcionamiento y el aprendizaje de los alumnos.

Al término de este fascículo ya se podrá hablar de un diagnóstico completo que integrará las prioridades educativas a atender y los focos de trabajo de las condiciones y procesos donde es más conveniente y eficiente invertir los esfuerzos de *esa escuela en particular* para mejorar.

A partir de una serie de conversaciones en equipo deben llegar a identificar dos o tres elementos clave, o focos de trabajo, que funcionen como palancas de cambio para modificar las dinámicas de la escuela, tanto de gestión como de enseñanza, a fin de mejorar la experiencia de los alumnos y sus aprendizajes.

Estos focos de trabajo, junto con las prioridades de logro educativo, serán los referentes para establecer objetivos, metas, indicadores e intervenciones.

Para discernir en qué aspectos debe centrarse la atención del trabajo del equipo se sugiere analizar el diagnóstico de las dimensiones y su impacto sobre el aprendizaje de la siguiente manera:



Muchas veces somos ricos en datos y pobres en información y conocimiento.



Recuerden que los datos son el punto de partida para identificar un problema, pero hay que analizar y conversar a fondo para encontrar las causas y las relaciones.



Consultar **herramienta:**  
**Mapeo de relaciones entre condiciones de la escuela y aprendizaje.**



Consultar **herramienta:**  
**Preguntas para depurar temas prioritarios de la escuela.**



Para trabajar el punto 3, consulten la **herramienta:**  
**Diagrama de flujo para decidir cómo atender distintas condiciones del aprendizaje y el contexto de la escuela.**



No es necesario abarcar todos los aspectos en un solo ciclo escolar. Enfocarse en los más relevantes tendrá impacto en otros aspectos. Recuerden que los cambios se dan de manera vinculada y paulatinamente.

1. Utilicen la herramienta “Mapeo de relaciones entre condiciones de la escuela y aprendizaje”. El resultado de este ejercicio es un análisis de la escuela como sistema, identificando las relaciones entre condiciones, procesos y aprendizaje.
2. Revisen el resultado del mapeo de relaciones y causas con la herramienta “Preguntas para depurar temas prioritarios para la escuela”.

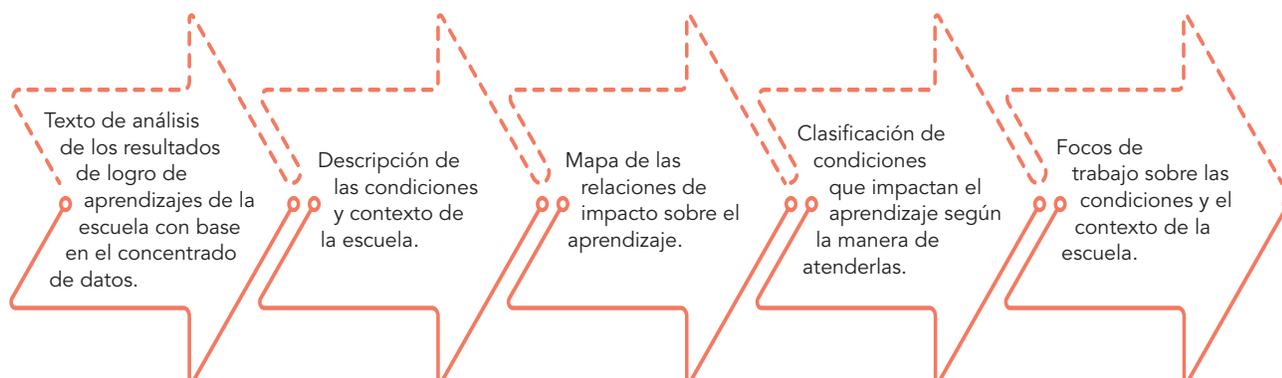
Como resultado de este segundo ejercicio deberán contar con una lista de los aspectos más relevantes y recurrentes que afectan directa e indirectamente los aprendizajes de los alumnos.

3. Esta primera depuración se pasará por un filtro que permitirá identificar si los aspectos seleccionados pueden ser atendidos con los recursos de la escuela, si definitivamente no pueden ser atendidos y deberán pasar a un proceso de gestión a otras instancias, o si permanecerán como una limitante para la comunidad educativa que deberán considerar al plantear sus acciones de mejora.

Al terminar este último paso del diagnóstico habrán identificado dos o tres elementos relevantes de las dinámicas y las condiciones de la escuela que influyen de manera recurrente en el aprendizaje de los alumnos, y que se pueden atender desde la escuela. Éstos son los **focos de trabajo**.

A partir de esa información, junto con la de **los resultados de aprendizaje** y de las **condiciones que limitan a la escuela**, podrán elaborar un plan de mejora, con intervenciones y estrategias integrales, que responda específicamente a su contexto y procesos, y que atienda **las causas** de los aspectos clave que pueden generar un cambio en los resultados de la escuela.

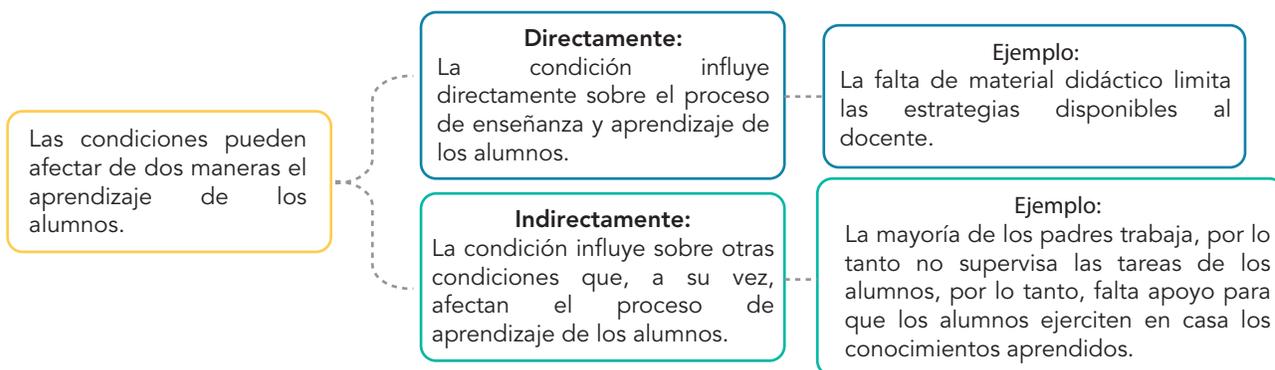
## Productos de la fase de diagnóstico





## Mapeo de relaciones entre condiciones de la escuela y aprendizaje

Con esta herramienta se hacen visibles las relaciones y dinámicas entre las condiciones y el contexto para el aprendizaje, y la manera en que el funcionamiento de la escuela afecta el aprendizaje de los alumnos.



### ¿Por qué dedicar tiempo a mapear estas relaciones?

Es importante evitar la tentación de buscar una solución directamente a partir de la información que se tiene en un primer momento. Un vistazo rápido a los resultados de los alumnos y a las condiciones de la escuela puede derivar en conclusiones simplistas y un diagnóstico superficial sobre las dinámicas que se crean entre las condiciones del contexto y el aprendizaje y los procesos de gestión y aprendizaje de la escuela. Esto impide que los planes de intervención atiendan las causas profundas de los resultados que se producen en la escuela.

Tampoco es de interés, en este momento, ahondar en las causas de las relaciones o las condiciones, sino en el impacto que generan sobre la escuela.

Al mapear las distintas maneras en que una condición afecta el aprendizaje se pueden identificar elementos que se repiten o que son clave para actuar con intervenciones o estrategias integrales que atiendan a las causas de los resultados de aprendizaje y las condiciones.

Incluso cuando hay temas, prioridades o líneas de acción definidas desde antes por algún programa o indicación externa, cada escuela las puede trabajar de muchas maneras distintas, de acuerdo con los procesos y las condiciones específicas de cada centro.



El equipo docente puede ponerle "apellido" al trabajo que realizará respecto a los aprendizajes u otros temas que son comunes a todas las escuelas, a partir de las características y las dinámicas propias de su centro.



Cuando la relación condición-aprendizaje sea directa es probable que se agoten las respuestas después de una o dos veces de hacer la pregunta.



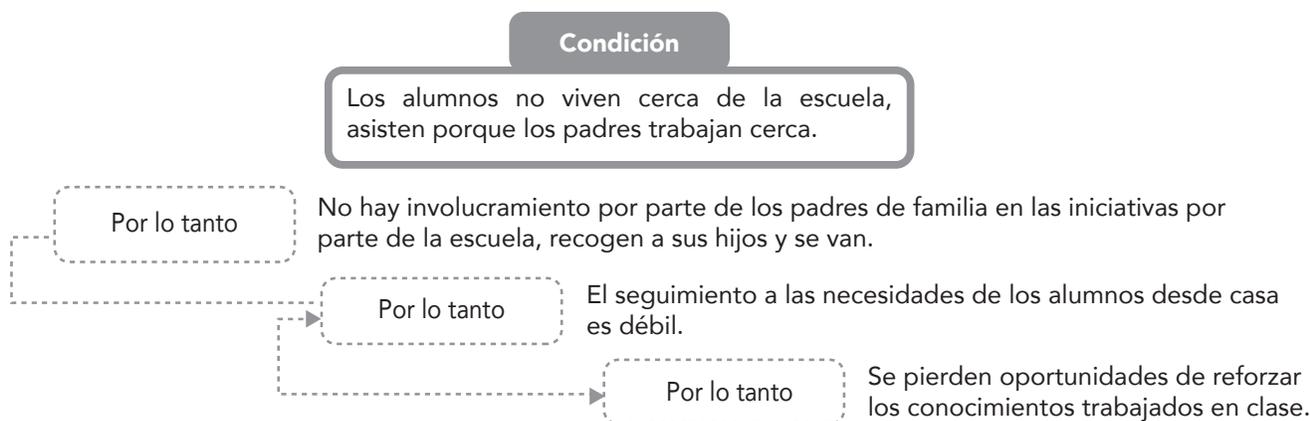
También es posible que surja más de una respuesta a partir de la primera pregunta. En ese caso, pueden seguir los pasos 3 y 4 en dos líneas de análisis independientes.

## ¿Cómo se realiza el mapeo de relaciones?

Es necesario identificar y plasmar las dinámicas y procesos de la escuela, independientemente si afectan directa o indirectamente al aprendizaje. Para ello se irá ahondando en la reflexión sobre el diagnóstico de las condiciones y contexto de la escuela.

1. Partiendo de la descripción general de las condiciones del contexto y aprendizaje que se ha realizado en las actividades del fascículo 2, se redactan enunciados que describan individualmente cada aspecto o problema identificado en las distintas esferas de las condiciones.
2. Tomen cada enunciado, añadan la frase “por lo tanto...” y completen la oración con el efecto que esa condición genera. El efecto puede estar mencionado en las descripciones de las dimensiones o ser algo nuevo.
3. Retomen el efecto de la oración anterior y vuelvan a añadir la frase “por lo tanto...”, e identifiquen nuevamente el efecto de esa situación.
4. Se repite el paso 3 sobre la respuesta que se dio, profundizando sobre el impacto que tiene esa condición en el aprendizaje de los alumnos.

Ejemplo:



## Resultado

El resultado del ejercicio representa una visión detallada de las dinámicas que está influyendo en el funcionamiento de la escuela y en el aprendizaje de los alumnos. Es posible que algunos elementos del mapeo se repitan o relacionen entre distintas condiciones; esto empieza a mostrar que, atendiendo un par de puntos, se puede tener un impacto en varias áreas.

El análisis de esta información en las siguientes actividades del Fascículo 3 permitirá identificar con mayor precisión dónde conviene enfocar los esfuerzos de la escuela.



## Preguntas para depurar temas prioritarios para la escuela

Ya que tienen una descripción del contexto y las condiciones de la escuela y un panorama de las dinámicas que se dan entre ellas en su escuela, hay que analizar la información en conjunto para descubrir temas recurrentes, condiciones que se relacionan entre sí, y hacer una primera depuración para acercarse a los puntos prioritarios que deberían atender en su plan de trabajo.

Para este ejercicio retomarán el resultado del mapeo de relaciones y las preguntas que vienen más abajo. Se sugiere que nombren un moderador que guíe la conversación, anoten en un lugar visible las ideas que se van comentando y marquen los temas del mapeo de relaciones que sean de interés.

### Preguntas de análisis y discusión:

- ¿Existen temas que se repitan en varias dimensiones?
- ¿Existe alguna relación entre los impactos de distintas dimensiones?
- ¿Cuáles de estas relaciones afectan más directamente el aprendizaje de los alumnos?
- ¿Cuáles relaciones, independientemente de si afectan de manera directa o indirecta el aprendizaje, han surgido reiteradamente durante el último ciclo escolar?
- ¿Cuáles de estas relaciones se han repetido en los dos ciclos escolares anteriores?
- ¿Cuáles relaciones han impedido o dificultado realizar algunas acciones que se relacionan directa o indirectamente con el logro de los aprendizajes?

En este momento no se preocupen por las causas, ni por las posibles soluciones. Tampoco consideren si la situación que se presenta se puede, o no, resolver desde la escuela. Enfoquen la conversación en el **análisis de las relaciones** y la relevancia o prioridad que tiene esa situación en su escuela.

Redacten de manera concisa, clara y con lenguaje coloquial una lista de los aspectos más relevantes y recurrentes que afectan directa e indirectamente los aprendizajes de los alumnos en su escuela.

Este será el resultado del ejercicio que utilizarán para el último paso de la definición de focos de trabajo.



El 80% de las consecuencias,  
proviene de 20% de las  
causas.



## Diagrama de flujo para decidir cómo atender distintas condiciones del aprendizaje y el contexto de la escuela

Esta herramienta puede ayudarles a identificar cómo abordar las condiciones y las dinámicas que impactan, de manera más recurrente, el aprendizaje de los alumnos de su escuela, y aquellos aspectos sobre los que pueden basar su plan de intervención.

Existen tres caminos o **posturas a seguir con los retos que enfrenta la escuela**:

1. Resolverlos con acciones y recursos de la escuela.
2. Gestionar apoyos y recursos externos para atenderlos.
3. Asumirlos como una limitación que está fuera del alcance de la escuela y no se puede cambiar. Estas limitaciones se deben considerar al planear acciones para evitar sabotearnos desde el inicio.



¡No olviden mantener la mirada de la escuela como un sistema donde pueden aprovechar fortalezas y recursos de una dimensión para fortalecer otra!

### Punto de partida

Para hacer esta actividad se tiene una lista depurada de las causas de fondo que, a su consideración, afectaron reiteradamente el logro de los aprendizajes de la escuela, al menos en los dos ciclos escolares anteriores.

### Ejemplo:

En la escuela se ha identificado un bajo nivel general en comprensión lectora (fascículo 1). Adicionalmente, en la valoración de dimensiones (fascículo 2), se identificó que:

- “La mayoría de los padres de los alumnos trabaja y pasa poco tiempo con ellos”.
- “Hay poca vinculación con la comunidad para temas de aprendizaje, son más de apoyo logístico”.
- “Se pierden oportunidades para reforzar los conocimientos trabajados en clase.”



### ¿Qué nos aporta este análisis?

La salida fácil al ejemplo anterior sería decir: “No contamos con los padres de familia, hagamos lo que se pueda”. Sin embargo, enfrentar esas tres condiciones de distintas maneras puede darnos ideas de cómo manejarlas y hacer que jueguen a favor (o, por lo menos, no en contra) del trabajo de la escuela.

Tan importante como conocer las condiciones que afectan el aprendizaje de los alumnos es entender cómo **éstas interactúan entre sí** y en qué medida se puede influir para modificar, reforzar o mitigar el efecto de estas relaciones.

Algunas de las condiciones representadas en cada una de las dimensiones son dinámicas y están sujetas a los cambios del entorno; si un elemento cambia (cam-

bio en el equipo docente), éstas se modifican y afectan positiva o negativamente a toda la comunidad (dinámica de trabajo en el equipo docente, vinculación con la comunidad, identidad de la escuela); algunas son inherentes al entorno cultural inmediato de la escuela (costumbres, lenguaje) y otras son consecuencias de macroprocesos (condiciones de pobreza, marginación urbana).

Reconocer estas relaciones puede ayudar a elegir acciones más pertinentes, realistas y eficaces según la situación específica y única de su escuela.

En este paso vamos a analizar cada una de las relaciones y causas identificadas en el ejercicio anterior utilizando un diagrama de flujo, que ayude a decidir cuál de las tres posturas va a asumir la escuela frente a ellas.



### ¿Cómo escogemos en qué enfocar nuestra atención?

Según el tamaño del equipo pueden hacer el análisis todos juntos, o dividir las relaciones para analizarlas por grupos, utilizando el diagrama de flujo que se incluye más adelante.

Es posible que una relación o causa puede ser atendida parcialmente en varias instancias. En estos casos se debe precisar qué parte se atenderá desde la escuela, qué se canalizará y qué se dejará como limitación.

Lo más valioso de este ejercicio será la discusión que se genere en torno a los temas que el equipo docente está dispuesto a asumir.

Al finalizar la actividad tendrán un listado de las condiciones y los procesos que han afectado reiteradamente el logro de los aprendizajes, y claridad de cómo los pueden abordar al momento de elegir las acciones.

### Ejemplo:

Condiciones que en esta escuela impactan recurrentemente los aprendizajes de los alumnos

1. Podemos resolverlas en la escuela si pensamos en nuevas estrategias	2. Canalizar o solicitar apoyo para atenderlas	3. Debemos tenerlas presente para mitigarlas o buscar caminos alternativos que rodeen estas limitantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay poca vinculación con la comunidad, son más de apoyo logístico.</li> <li>- Se pierden oportunidades para reforzar los conocimientos trabajados en clase.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría de los padres de los alumnos trabaja y pasa poco tiempo con ellos.</li> <li>- ...</li> </ul>
<p>No pueden quedar fuera de los objetivos y acciones del plan de mejora.</p>	<p>Hacer un espacio para canalizarlas y darles seguimiento.</p>	<p>Explorar alternativas desde enfoques nuevos.</p>



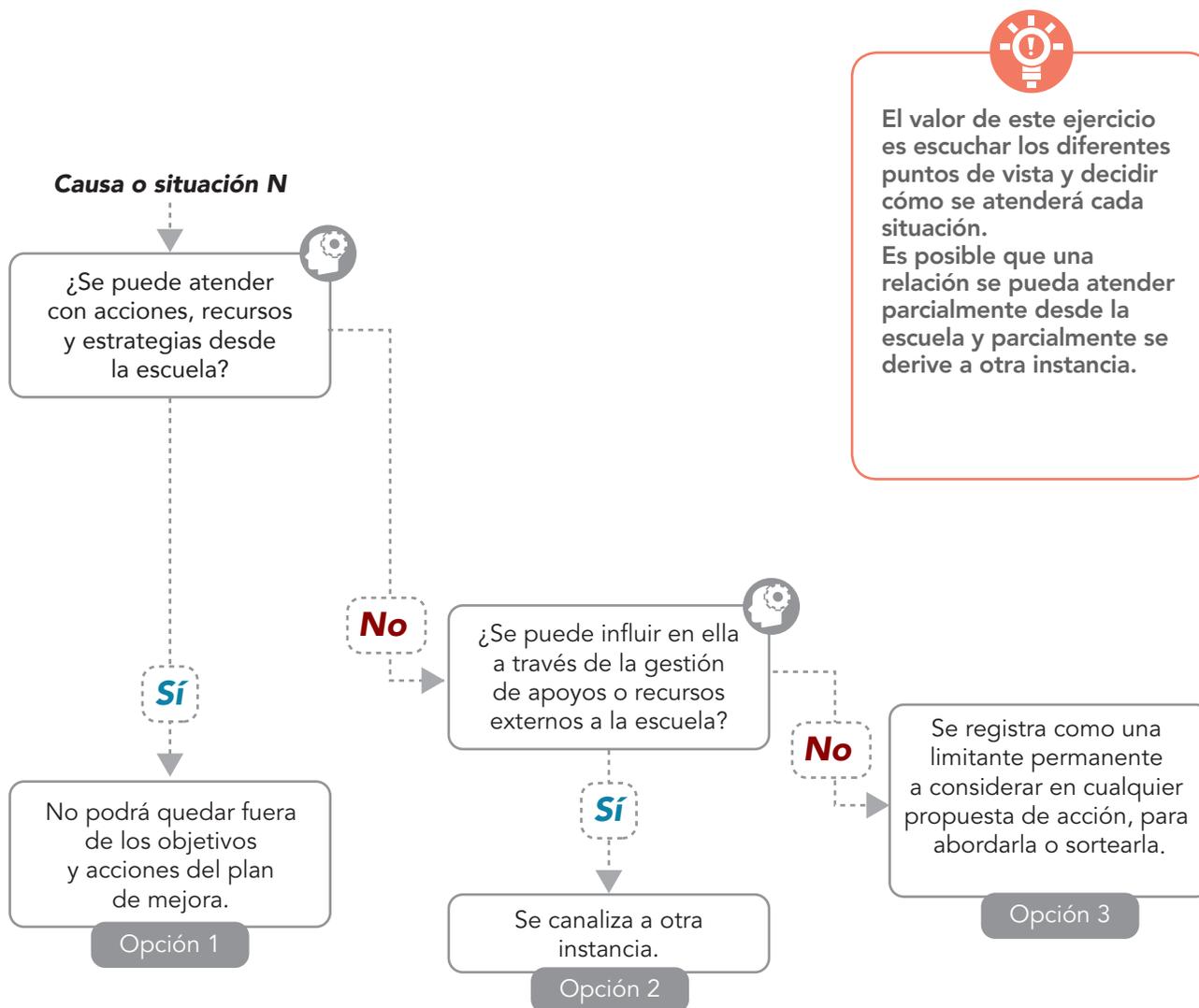
Antes de concluir que la escuela no tiene los recursos para atender una situación, háganse las siguientes preguntas:

- ¿Hay algún ajuste en lo que ya hacemos que pudiera dar un resultado diferente?
- ¿Podríamos involucrar a alguien más en la solución de este problema?
- ¿Se puede abordar la situación desde otro ángulo que no hayamos probado?



## Diagrama de flujo para decidir cómo atender distintas condiciones del aprendizaje y el contexto de la escuela

(Hoja de trabajo)



El valor de este ejercicio es escuchar los diferentes puntos de vista y decidir cómo se atenderá cada situación. Es posible que una relación se pueda atender parcialmente desde la escuela y parcialmente se derive a otra instancia.



**¡Recuerden!**  
Si queremos obtener resultados distintos, debemos hacer cosas distintas o de distinta forma.

# Planeación

---

---



**Triangulación  
de información  
para definir líneas  
de trabajo**



**Establecimiento  
de acciones**



**Elaboración del  
plan de monitoreo  
de metas**

---

---

## Fase de planeación

La planeación es un proceso secuencial que establece una serie de pasos para definir las acciones que conducen hacia el logro de objetivos. La característica más importante de una buena planeación es que mantenga una alineación en cada paso de su construcción e implementación.

La segunda fase de la metodología ofrece orientaciones para elaborar una planeación que aproveche al máximo el conocimiento generado en la fase de diagnóstico y que, desde su diseño, cuente con mecanismos para valorar y medir avances.

Al igual que en la fase de diagnóstico, las actividades propuestas se pueden emplear en conjunto e integrarse con otras técnicas de planeación, ya que se centran en enfocar y alinear los objetivos y acciones a partir de un diagnóstico que considera los procesos y las condiciones particulares de la escuela.

Para ello, se proponen las siguientes etapas:



**Triangulación de información para definir líneas de trabajo** que marquen el rumbo que deben seguir las acciones que se realicen como comunidad escolar.

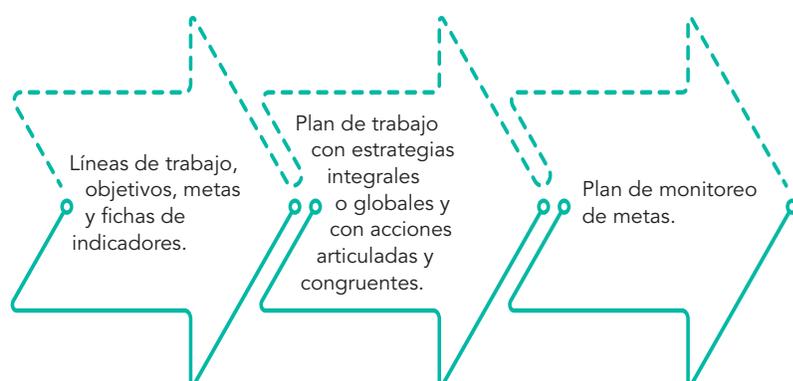


**Definición de acciones** que atiendan las causas de los retos identificados en el diagnóstico.



**Elaboración del plan de monitoreo de metas** para definir, desde el inicio, los momentos de corte para revisar el avance en las metas propuestas para el ciclo escolar.

## Productos de la fase de planeación



## Fascículo 4.

### Triangulación de información para definir líneas de trabajo



- ¿Hacia dónde queremos avanzar?
- ¿Qué nos dice el diagnóstico sobre el rumbo que debemos tomar?
- ¿En cuáles dimensiones debemos enfocarnos, además del logro educativo, para fortalecer nuestra escuela?
- ¿Qué trabajaremos este ciclo escolar y qué dejaremos para ciclos posteriores?
- ¿Cómo sabremos que estamos avanzando en la dirección correcta?

### ¿Qué hemos logrado hasta este momento?

Hemos concluido la fase de diagnóstico con una comprensión más profunda de cómo es y cómo funciona su escuela, a partir de la siguiente información:

- Una visión integrada de los resultados de aprendizaje a partir de diferentes fuentes.
- Una valoración de las dinámicas que existen entre las condiciones de aprendizaje y el contexto de la escuela.
- Una lista de los retos o las situaciones más relevantes y recurrentes que impactan el logro de los alumnos, sus causas y una postura definida sobre cómo abordarlos.

### ¿Qué sigue?

La finalidad de este fascículo es orientar la definición de las mejoras que se pretenden alcanzar durante el ciclo escolar, a partir de la realidad de la escuela, y que se concretará en líneas de trabajo, objetivos, metas e indicadores.

Las líneas de trabajo, aquí, se refieren a aquellos puntos que debe modificarse en la escuela para tener resultados distintos. Los términos “objetivos, metas e indicadores” han sido ampliamente difundidos.

Sin embargo, es posible que entre el mismo equipo docente existan definiciones ambiguas, distintas, e incluso contradictorias. Aunque ya nos sintamos familiarizados con los conceptos, es importante revisar conjuntamente las definiciones que se presentan en cada una de las pautas, para asegurarse que todo el grupo está “en la misma página”.

### ¿Por dónde empezar?

En definitiva, el punto de partida para cualquier plan de mejora en una escuela ha de girar en torno a “aprovechar los resultados alcanzados en el ciclo escolar pasado para tomar decisiones en cuanto a las estrategias y asegurar que todos los estudiantes alcancen el máximo logro de los aprendizajes”.<sup>1</sup>



La planeación debe seguir una lógica de fortalecimiento y mejora continua de la escuela como institución, más que de “resolver problemas” de este ciclo escolar.

<sup>1</sup> DOF. Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar.



¡No olviden mantener la mirada de la escuela como un sistema!



Aquí se plasma la visión de desarrollo y mejora continua, suplantando el enfoque de “atender problemas”.



Consultar la pauta:  
**Cómo definir líneas de trabajo y buenos objetivos.**

Por otra parte, recordemos lo visto en la etapa de diagnóstico: la escuela funciona como un sistema, en el que los resultados de aprendizaje están vinculados con las condiciones y los procesos que se dan entre los distintos actores y el centro escolar.

En este sentido, un equipo con visión integral debería enfocar sus esfuerzos en mejorar continuamente los siguientes dos puntos:

- Logros de aprendizaje.
- Los procesos que se dan en las condiciones y el contexto de aprendizaje de la escuela.

Trabajar en estas dos esferas permitirá trazar intervenciones que modifiquen la *manera de hacer las cosas* para obtener resultados distintos (deseablemente, mejores).

El trabajo sobre los procesos de la escuela y los resultados de logro puede abordarse de dos maneras:

- Con objetivos y estrategias para cada uno, individualmente.
- Combinando acciones relacionadas con procesos, que contribuyen a un objetivo de logro, o viceversa.

Cómo se señaló en la etapa de diagnóstico, incluso cuando existen líneas de acción o prioridades establecidas por algún programa o indicación externa, el equipo docente puede definir desde cuál enfoque y con qué “apellido” atenderlas, de acuerdo con el conocimiento que se tiene sobre los mecanismos y el funcionamiento de la escuela.

La definición de objetivos debe orientar las estrategias y acciones de la escuela para lograr los cambios que propone la línea de trabajo identificados a partir de la información del diagnóstico.

### 1. ¿Cómo definir las líneas de trabajo y los objetivos?

Para definir objetivos es necesario identificar líneas de trabajo claras que recuperen los resultados del diagnóstico y atiendan sus causas para identificar en qué se debe trabajar, sea en temas directamente relacionados con logros educativos o con las condiciones y contexto de la escuela.

En la pauta “Cómo definir líneas de trabajo y buenos objetivos” se desarrolla con mayor detalle el proceso y algunos criterios para identificar líneas de trabajo y precisar buenos objetivos que guíen la alineación del plan de trabajo de la escuela.

## 2. ¿Cómo establecer metas que impulsen?

Una vez que está claro el rumbo sobre el que se caminará durante el ciclo escolar, hay que definir lo más específicamente posible el punto de llegada, el cual se concreta en metas.

Aunque se dice que “todos los caminos llevan a Roma”, en algunos casos hay metas que contribuyen a enfocar el trabajo en mayor o menor medida hacia el objetivo. Lo más importante es que la meta apunte a medir aspectos clave de lo que se quiere trabajar y lograr, para caminar sobre el rumbo y cumplir el propósito del objetivo.

Las metas influyen sobre las prioridades de trabajo en el día a día, por lo que es vital que estén estrechamente alineadas a los objetivos. Consulten la pauta “Cómo establecer metas que impulsen” para definir sus metas.

## 3. ¿Cómo elegir indicadores útiles para la escuela?

Los indicadores sirven, precisamente, para indicar o monitorear nuestro avance en relación con una meta y el objetivo asociado. Un buen indicador refleja la realidad del avance que vamos teniendo y nos manda señales sobre el efecto (positivo, negativo o neutro) que están teniendo las acciones que realizamos, *con el fin de tomar decisiones de lo que debemos hacer* para cumplir el objetivo.

Al igual que con las metas, los indicadores deben atender tanto el rumbo como el propósito de los objetivos. Los indicadores relacionados con el rumbo (más cercano a los procesos y las causas de los resultados finales) se deben monitorear más frecuentemente, mientras que los relacionados con el propósito (resultados esperados) pueden medirse un par de veces durante el semestre o el ciclo escolar.

En la pauta “Cómo diseñar indicadores útiles” se desarrolla con mayor detalle el proceso y algunos criterios para elaborar indicadores robustos que resulten útiles para monitorear y tomar decisiones sobre el trabajo de la escuela.



Consultar la pauta:  
**Cómo establecer metas que impulsen.**



Recuerden: “El que mucho abarca, poco aprieta”.  
Antes de definir metas adicionales valoren si tendrán la capacidad para trabajar acciones y estrategias en esa línea, y para recolectar y analizar la información correspondiente.  
No es necesario atender todos los aspectos en un solo ciclo escolar.



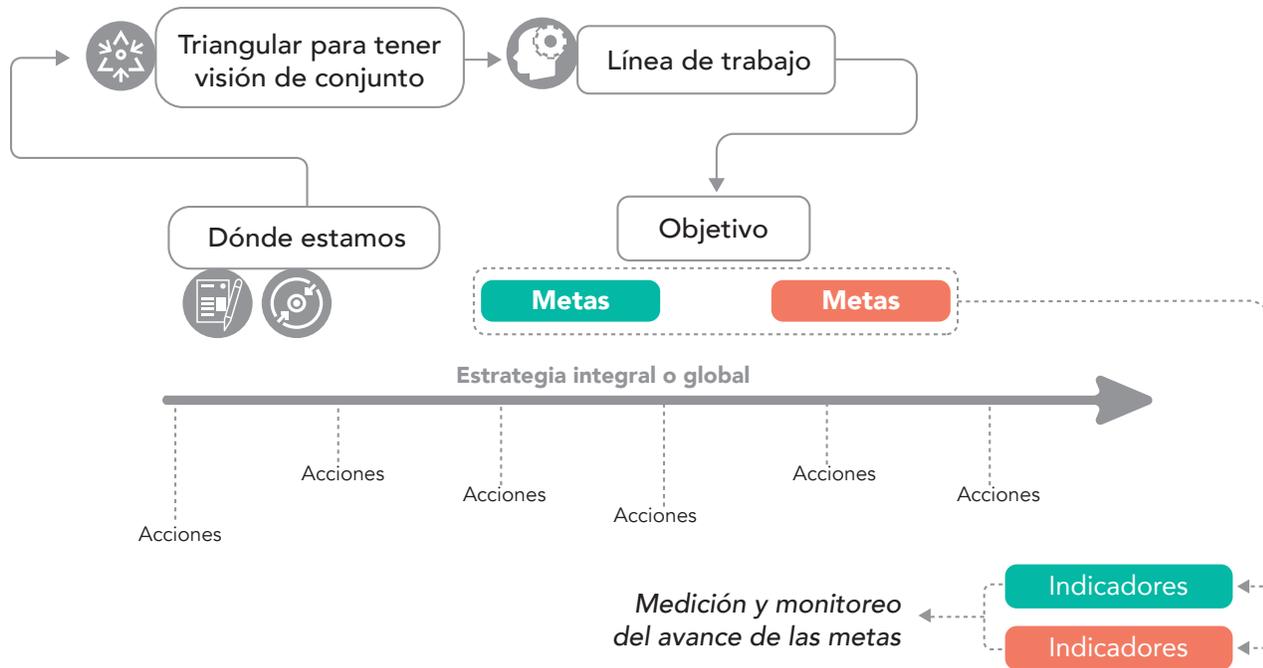
Consultar la pauta:  
**Cómo diseñar indicadores útiles para la escuela.**



Si su escuela tiene experiencia probada en el diseño y uso de indicadores sólidos de este tipo, ¡Anímense a conocer y aprender sobre otros tipos de indicadores que pueden enriquecer sus mediciones!

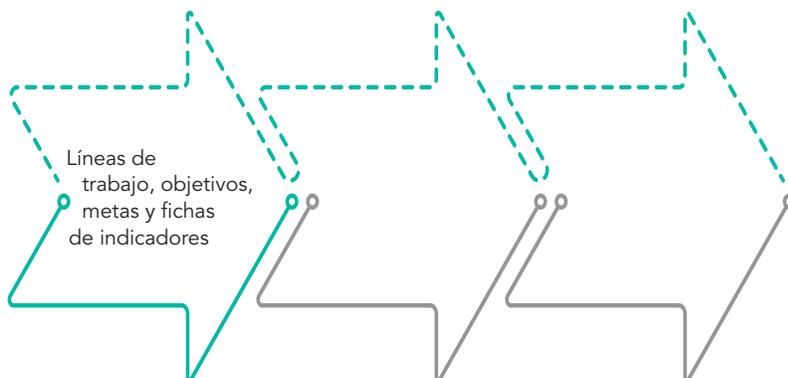


Después de realizar las actividades de este fascículo (fascículo 4) y los dos siguientes (fascículos 5 y 6), tendrán un plan de trabajo articulado con los siguientes elementos:



- Un conjunto de objetivos, metas e indicadores que responden específicamente a las condiciones de la escuela identificadas en el diagnóstico.
- Un plan de acción que se alinea para cumplir esos objetivos.
- Mecanismos definidos para dar seguimiento al avance de las metas.

## Productos de la fase de planeación





## Cómo definir líneas de trabajo y buenos objetivos

A partir del análisis de las causas y relaciones entre las prioridades de logro de aprendizajes y los focos de trabajo de las condiciones y contexto de la escuela que se identificaron en el diagnóstico, se define qué se debe cambiar o reforzar en la escuela para obtener resultados diferentes. Estos cambios son las **líneas de trabajo** sobre las que deberá trabajar y mejorar la escuela.

**Los objetivos** son aquello que se quiere lograr en un tiempo determinado. Expresan el propósito central de un proyecto o un plan, y deben ser coherentes con la misión de la escuela. Los objetivos marcan el rumbo por el que se va a trabajar pero no incluyen las acciones específicas.

Mirar a la escuela como un todo que se va desarrollando en el tiempo nos permite fijar objetivos a corto plazo con la conciencia de que no es necesario (¡ni realista!) abarcar todos los elementos y las condiciones de la escuela en un solo ciclo escolar.

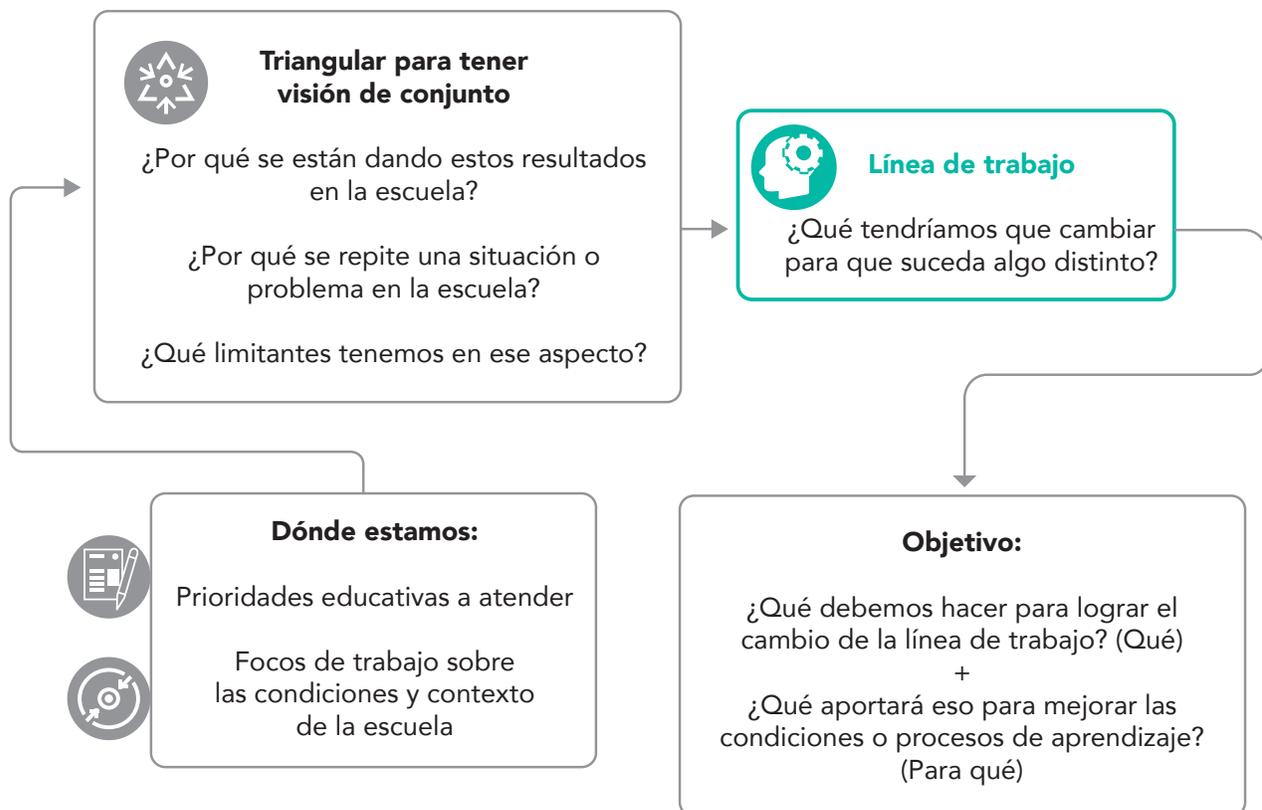


¡Ojo! Que el objetivo no mencione acciones o mediciones no quiere decir que sea aspiracional.



Un objetivo, más que repetir la prioridad de trabajo con otras palabras, debe señalar cómo se atenderán las causas que producen la prioridad a atender.

## Lógica de planeación con enfoque de mejora continua



La escuela puede tener varias líneas de trabajo, aunque se recomienda que éstas no superen tres por ciclo escolar, para focalizar las fuerzas y la capacidad de trabajo del equipo.

Cada línea de trabajo debe tener, al menos, un objetivo. En algunos casos, una línea de trabajo podría tener varios objetivos, o un objetivo puede integrar varias líneas de trabajo.

## Pasos para definir líneas de trabajo y objetivos

1. Se recuperan las prioridades educativas y los focos de trabajo sobre el contexto y las condiciones de la escuela que sí pueden ser atendidos por ésta a partir de los ejercicios del fascículo 3.

Por ejemplo:

### Dónde estamos



#### Prioridades educativas:

Bajo nivel de comprensión lectora (80% de los alumnos no tiene el nivel de comprensión adecuado para su grado).

Información del ciclo escolar anterior y de la prueba de diagnóstico inicial.



#### Focos de trabajo sobre contexto y condiciones:

Se pierden oportunidades de reforzar los conocimientos trabajados en clase porque en el 90% de los hogares de los alumnos ambos padres trabajan.

Limitante. No lo puede cambiar la escuela, pero lo debe considerar para pensar "fuera de la caja".

Además hay baja asistencia de los padres (45%) a las reuniones escolares.

La escuela puede atenderlos.

2. Se revisan las prioridades de logro de aprendizajes y los focos de trabajo de las condiciones y contexto de la escuela con visión de conjunto para llegar a las causas.

- ¿Por qué los alumnos no tienen el nivel de lectura de comprensión adecuado?
- ¿Hay alguna relación con las demás condiciones que hemos identificado?

Por ejemplo:

*"Los alumnos tienen bajos niveles de comprensión lectora porque leen poco, en casa no se refuerzan los hábitos de lectura ni la reflexión sobre los textos."*

- ¿Qué limitantes o situaciones favorecen o impiden trabajar sobre esta situación? (Se retoma información adicional de la valoración de condiciones y contexto para el aprendizaje).

Por ejemplo:

En 90% de los hogares de los alumnos ambos padres trabajan.  
Baja asistencia de padres o tutores a reuniones escolares (45%).

*“Esto quiere decir que se cuenta con poco apoyo desde el hogar para el fomento de los hábitos de lectura y reflexión”.*

3. Se define la línea de trabajo:

- ¿Qué tendríamos que cambiar para que suceda algo distinto? (Considerar las relaciones entre condiciones de la escuela y las limitantes que tienen).

Por ejemplo:

Los alumnos tienen pocas oportunidades para leer y reflexionar sobre textos por lo que su nivel de comprensión es bajo. En casa no practican porque no se cuenta con la presencia de los padres durante la tarde.

#### **Línea de trabajo:**

Buscar formas para **que los alumnos estén motivados y se hagan responsables de sus ejercicios de lectura fuera de la escuela, independientemente de la presencia de sus padres.**

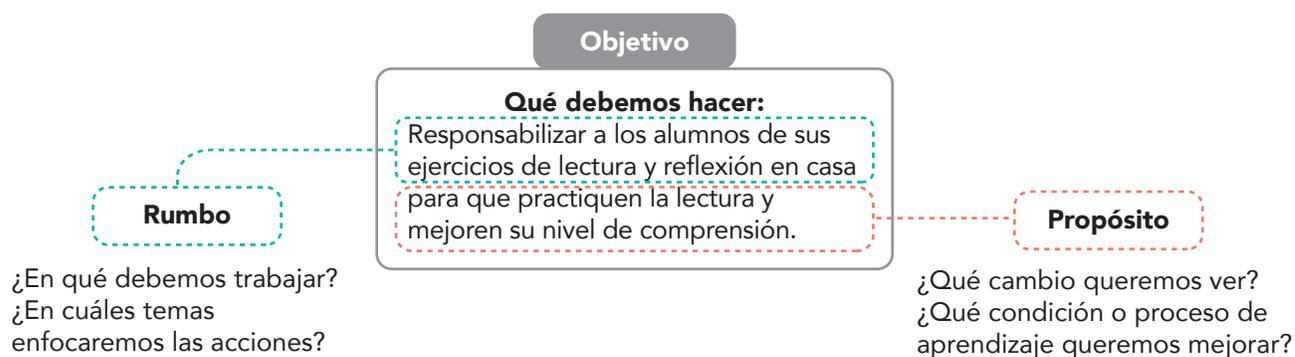
4. Se definen los objetivos sobre la línea de trabajo, enfocándose en el cambio que se quiere alcanzar.

- ¿Qué debemos de trabajar y qué proceso o condición esperamos mejorar?

Por ejemplo:

#### Objetivo:

Responsabilizar a los alumnos de sus ejercicios de lectura y reflexión en casa para que practiquen la lectura y mejoren su nivel de comprensión.



El objetivo debe ser tan concreto que pueda guiar la decisión de cuáles acciones implementar, y tan amplio para poder incluir distintos tipos de acciones. Es difícil encontrar este balance por lo que es común caer en el error de redactar objetivos que en realidad son acciones. Algunas maneras de identificar este error común son:



El objetivo debe marcar el propósito (qué es lo que queremos lograr con las actividades que haremos); y el rumbo (en cuáles aspectos deberán centrarse las actividades que propongamos). Los objetivos se relacionan estrechamente con las causas y las dinámicas que se identificaron en los focos de trabajo.

- Si al momento de definir las acciones, el plan de trabajo empieza a incluir tareas propias de una planeación didáctica, el objetivo probablemente no es lo suficientemente amplio o no está enfocado en las causas que se quiere impactar.
- Si las acciones son más bien una lista de tareas para organizar una actividad o estrategia, es posible que el objetivo sea una acción o una estrategia en sí. La planeación logística no tendría por qué estar descrita en el plan de trabajo estratégico de la escuela.

## Algunas consideraciones sobre los objetivos

### Objetivos diferenciados

De acuerdo con el diagnóstico pueden establecerse objetivos referidos al logro de distintos grupos de alumnos.

*Por ejemplo:* un objetivo para los alumnos con rezago y otro para elevar el nivel de los estudiantes con desempeño suficiente y satisfactorio.

Asimismo, se recomienda establecer un par de objetivos que atiendan las condiciones que están afectando los resultados de la escuela, de acuerdo con las conclusiones del diagnóstico.

*Por ejemplo:* mejorar la organización del trabajo colegiado del equipo docente, fortalecer la vinculación escuela-hogar en torno a estrategias pedagógicas, elevar las expectativas de aprendizaje de todos los miembros de la comunidad escolar, etcétera.

### Objetivos que pueden captar el cambio

Es conveniente que el rumbo del objetivo y el propósito sean causalmente próximos para poder valorar si funciona lo que se está trabajando.

El fin último siempre es que los niños y niñas aprendan, pero recuerden que hay temas que llevarán a eso de manera indirecta y que se deben atender para lograr mejoras sostenibles a largo plazo.

Es mejor que el objetivo se refiera a un cambio “intermedio” que se necesita lograr, para luego ver un cambio final. Así, se puede ir viendo, poco a poco, si se van dando los pasos y cambios que llevarán al mejor aprendizaje.



## Criterios para revisar objetivos:

- Hace referencia al cambio o mejora que se quiere alcanzar.
- Se refiere a cambios intermedios que paso a paso logran el propósito final de mejorar la escuela y los aprendizajes.
- Considera tanto los resultados de la escuela como los procesos y las dinámicas que afectan esos resultados.
- Deja claro en qué aspectos va a trabajar la escuela.
- Es suficientemente amplio para alcanzarse con distintos tipos de acciones.





## Cómo establecer metas que impulsen

Las metas son los resultados, cambios o productos que concretan el objetivo que se quiere alcanzar.



Confirme se van fortaleciendo el liderazgo compartido, la identidad escolar y la creación de espacios de aprendizaje, pueden trazar metas a dos o tres años.

### Una buena meta es:

- Específica: define “qué” o “quién” va a “hacer” o “lograr” un “algo concreto” en un “tiempo determinado”.
- Medible: establece un punto de referencia y de llegada, de acuerdo con alguna medición. Si no se puede medir no es una meta.
- Realista: retoma el diagnóstico y considera el punto de partida, las condiciones y las dinámicas de la escuela, y el tiempo que hay para intervenir. No se trata de reducir las expectativas, sino de reconocer que existen límites a lo que se puede lograr en un ciclo escolar.
- Con tiempos establecidos: define un tiempo para alcanzarse y permite un monitoreo de avances en el tiempo.

### Una meta impulsa el trabajo del equipo cuando:

- Está alineada al propósito y al rumbo que se trazaron en los objetivos.
- Es precisa en lo que se quiere lograr y el ritmo al que se espera ver los resultados.
- Hay claridad respecto a quiénes contribuyen a la meta.
- El equipo la percibe como alcanzable.

### ¿Cuántas metas debemos definir?

No hay un número mágico. Es recomendable definir metas que capten tanto el **rumbo** como el **propósito** de los objetivos, evitando sobrecargar el proceso de medición y análisis de datos más de lo necesario.

### Para establecer sus metas:

1. Retomen los objetivos trazados e identifiquen claramente el propósito y el rumbo de cada uno.
2. A partir de las condiciones identificadas en el diagnóstico que se vinculan con el propósito y el rumbo, definan “el contenido” que deberán medir las metas.



Las metas van perfilando el tipo de intervenciones que realizará el equipo. No hay una ÚNICA meta correcta.

Para cada meta se debe definir:

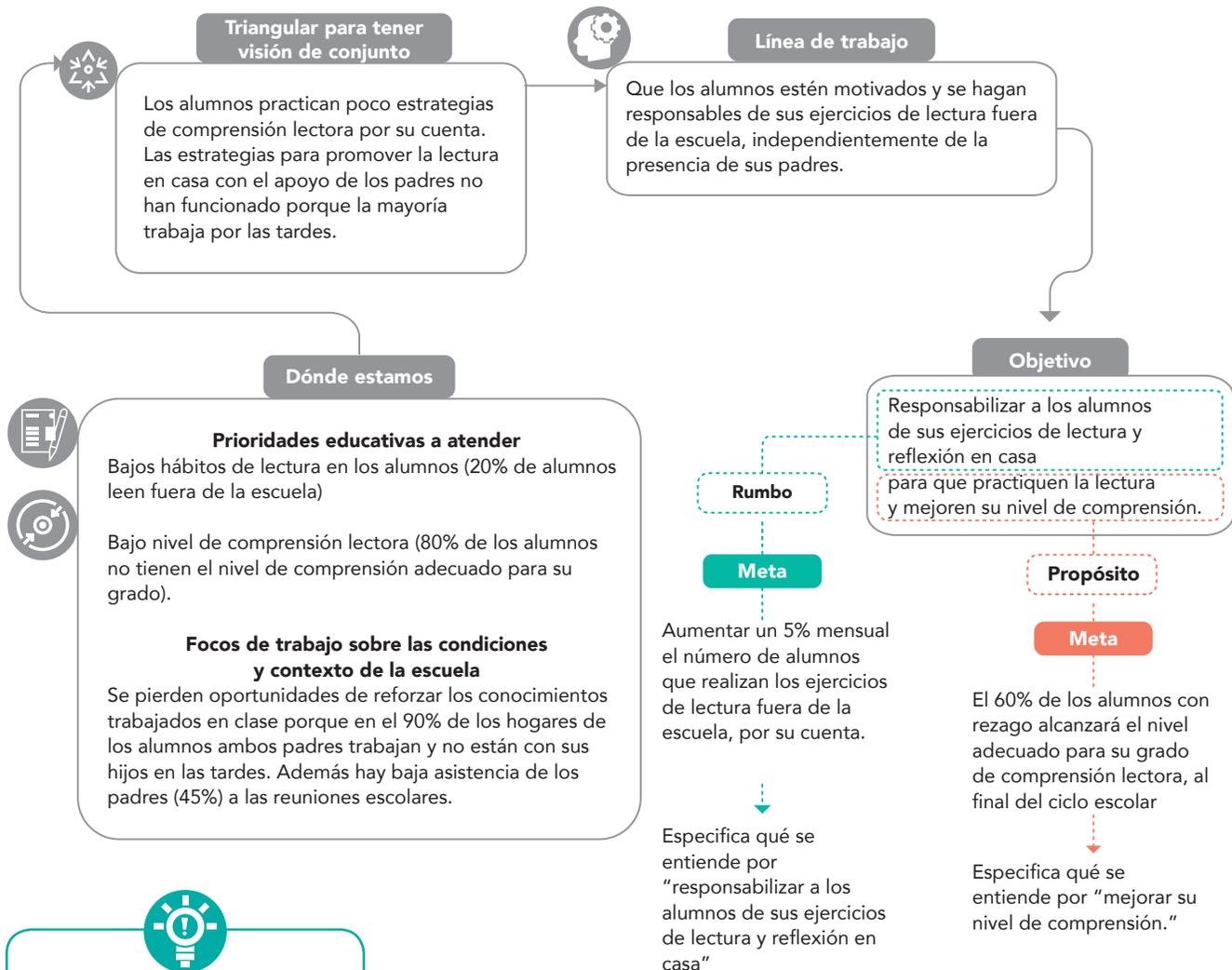
- A quién o a qué aplicará la meta: alumnos con ciertas características, padres, hogares, maestros, grupos, la escuela, etcétera, ¿será necesario poner metas para distintos grupos?
- Qué va a medir: un resultado, comportamiento, acción, incidencia, etcétera, ¿cómo lo van a definir?

- Qué modificación quiere captar: aumento o reducción de cuánto (no aplica en todos los casos), ¿cuánto se espera que mejore/cambie?, ¿será igual para todos?, ¿es realista para el tiempo que marcan?
- Cuánto tiempo se da para cumplir la meta: un mes, bimestre, semestre, ciclo escolar, varios ciclos escolares, ¿en cuánto tiempo esperan ver cambios?



Es importante poner "nombre y apellido": cuáles alumnos, padres, maestros, grupos, etcétera.

Ejemplo:



Salvo en el caso de las metas de logro, es recomendable que, en un inicio, el avance de las metas se fije para plazos cortos, y se mida varias veces durante el ciclo, para ir creando la capacidad de recolectar y analizar información a partir de un mismo tipo de dato.

Esta línea de trabajo, además de contribuir a la lectura, puede desarrollar el autocontrol, la responsabilidad y el compromiso de los alumnos con su aprendizaje.



Como ejemplo: contraste entre metas sólidas y metas débiles

Objetivo: reforzar a los alumnos con bajos resultados de logro para abatir el rezago		
	Meta sólida	Meta débil
Características de una buena meta	De los alumnos con rezago en habilidades matemáticas de acuerdo con su grado escolar 70% será capaz de resolver problemas matemáticos correspondientes al nivel de su grado al término del ciclo escolar.	El total de los alumnos alcanzará los aprendizajes esperados.
Específica	Delimita a quién se refiere y qué cambio se logrará: alumnos en rezago van a nivelarse en habilidades matemáticas.	No especifica suficientemente a qué aprendizajes se refiere. Esto dificulta la medición.
Medible	El criterio de medida será la resolución de problemas de matemáticas correspondientes al nivel de su grado.	No define cómo se medirá que los alumnos hayan alcanzado los aprendizajes.
Realista	Se establece un porcentaje a partir del análisis de los casos de los alumnos con rezago y la expectativa de quiénes podrán nivelarse en un año.*	No establece un punto de partida claro. Ignorando la ambigüedad del logro que se pretende alcanzar, establecer un 100% pudiera ser demasiado ambicioso.
Con tiempos establecidos	Se da un plazo definido para nivelar a los estudiantes.	No marca un plazo para delimitar los aprendizajes que se alcanzarán: ¿se refiere a los aprendizajes del ciclo escolar completo?, ¿los de un bimestre?, ¿aprendizajes que se deben reforzar de manera especial?

\* Se puede pensar en metas para 30% de los alumnos de los que no se espera que logren la misma nivelación, pero sí que progresivamente vayan avanzando. *Por ejemplo:* que puedan resolver problemas de un grado inferior al suyo, si es que tienen un rezago correspondiente a más de dos grados escolares.



## Criterios para revisar la elaboración de metas

- Está alineada al propósito y al rumbo que se trazaron en los objetivos.
- Define "qué" o "quién" va a "hacer" o "lograr" un "algo concreto" en un "tiempo determinado".
- Establece un punto de referencia y de llegada, de acuerdo con alguna medición.
- Considera el diagnóstico, las limitaciones y lo que es posible alcanzar en un ciclo escolar.
- Se refiere a un resultado, comportamiento, acción o incidencia específicos.
- Define claramente a qué o quiénes aplica la meta.
- Define un tiempo para alcanzarse y permite un monitoreo de avances en el tiempo.
- Si es el caso, explicita el cambio que se quiere captar, y su magnitud.



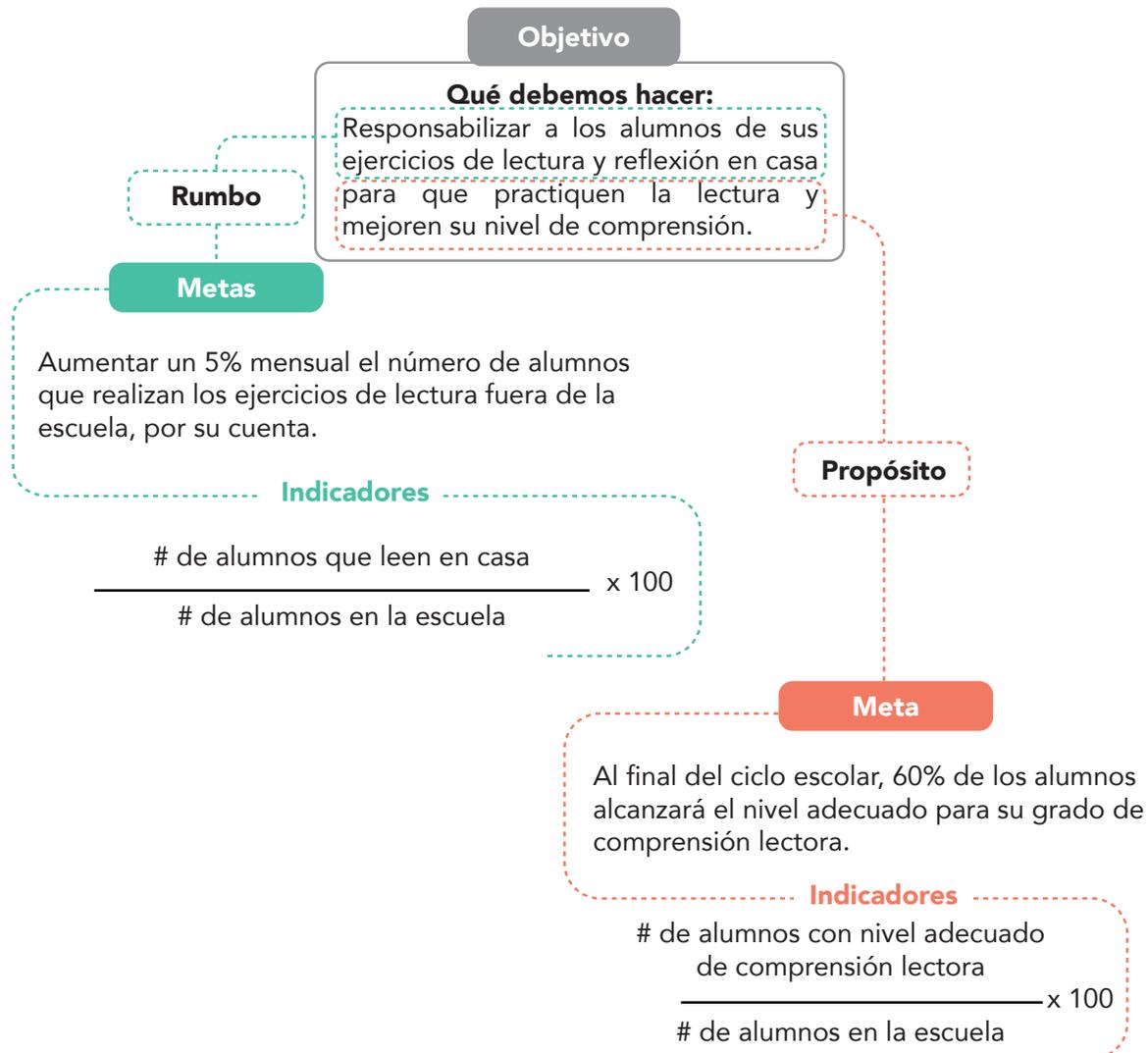
## Cómo diseñar indicadores útiles para la escuela

**Los indicadores** son la herramienta (fórmula, conteo, etc.) para medir el progreso alcanzado en cumplimiento de las metas y el logro de los objetivos.

Un indicador es como un termómetro que sirve para monitorear la temperatura del enfermo. El objetivo no es que la temperatura baje o suba, sino curar la enfermedad que está provocando fiebre. Monitorear la temperatura da señales sobre si las intervenciones y medicinas están sirviendo o no.

En este sentido, los indicadores deben enfocarse en medir si se están produciendo los *cambios* y los *resultados de aprendizaje* esperados.

Ejemplo de indicadores:



El indicador debe servir para señalar si se está avanzando en la dirección correcta o es necesario revisar las acciones.



## Pasos para diseñar indicadores

1. Definir el universo: todos los “qué” o “quién” específicos a los que se refiere la meta correspondiente.
2. Recuperar el criterio de medida de la meta: la condición para determinar si un “qué” o “quién” “hace” o “logra” el “algo concreto”.

Por ejemplo:

Universo	Criterio
Alumnos de todos los grados que requieren refuerzo.	Aumentan un nivel de desempeño en lectura de comprensión.
Padres de familia de 6to. grado.	Tienen contacto directo con la profesora de grupo.
Incidencias de disciplina durante el receso.	Se resuelven en el momento por medio del diálogo.



Si encuentran problemas para definir con claridad el universo y el criterio, prueben revisar la claridad de la meta y hacer los ajustes necesarios.

Es importante anotar la descripción del universo y el criterio para evitar confusiones y dudas al momento de registrar y contar los datos.

### 3. Acordar en conjunto

- Las veces y los momentos en los que se va a medir el avance de cada meta durante el ciclo escolar.
- Los responsables de integrar los datos de medición para cada indicador (no necesariamente los tienen que levantar todos, él/ella).
- Definir cuál será la presentación de los indicadores (numérica, gráfica, mediante diagramas, colores, símbolos, dibujos, etcétera).

Se recomienda elaborar una ficha descriptiva para cada indicador, que esté a la vista (o a la mano) de todos, para tener presente la información que se debe registrar en el día a día de la escuela y evitar confusiones sobre cómo contabilizar los avances.



Una opción para distribuir la carga de trabajo es que cada persona, según el tamaño del equipo, se encargue de integrar la información de una meta y de presentarla en el momento de revisión. Esto además, fomenta la apropiación de los objetivos y el plan de trabajo.

### Ejemplo de ficha de indicador

Meta	Se tendrá contacto directo con 75% de los padres o adultos que estén a cargo de los alumnos durante las tardes para comunicar la importancia de las tareas para su aprendizaje, a lo largo del ciclo escolar.
Indicador	Porcentaje de adultos cuidadores con los que se tiene contacto directo.
Definiciones	<u>Adultos cuidadores</u> : adultos que están a cargo del cuidado de los alumnos durante la tarde. <u>Contacto directo</u> : se ha tenido un intercambio cara a cara, por teléfono o mensaje de texto (circulares y avisos masivos no cuentan). <u>Alumnos en el grupo</u> : alumnos en el grupo del maestro que reporta el dato.
Fórmula de cálculo	$\frac{\# \text{ de adultos cuidadores con los que se tiene contacto directo}}{\# \text{ de alumnos en el grupo}} \times 100$
Frecuencia de medición*	Mensual.
Fuente de información*	Registro de maestros en lista del grupo.
Responsable del indicador	Maestra N.

## Algunos tipos de indicadores que son útiles a nivel de escuela

Aunque existen muchos tipos de indicadores, los más comunes para el uso en escuelas son las fórmulas de porcentajes, probablemente debido a su relativa sencillez y su popularidad en la planeación de proyectos. Sin embargo, habrá situaciones en las que un conteo simple u otro indicador “hable” más que un porcentaje, debido al tipo de dato que se está midiendo, o el tamaño de la población.

*Por ejemplo:* en una escuela con 15 alumnos representar las metas relacionadas con logro en números enteros resultará más práctico y significativo que hablar de “65% de la matrícula”.



¡Ojo! Eviten escribir indicadores que, en realidad, son objetivos. Los indicadores no se refieren a acciones en sí, sino al resultado, producto o cambio que se define en el objetivo.

### Indicador en forma de porcentaje

Los “qué” o “quién” que cumplen las condiciones establecidas en la meta. Se modifica en cada periodo de medición.

$$\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \times 100$$

El “universo” de la meta. Todos los “qué” o “quién” específicos a los que se refiere la meta. No se modifica.

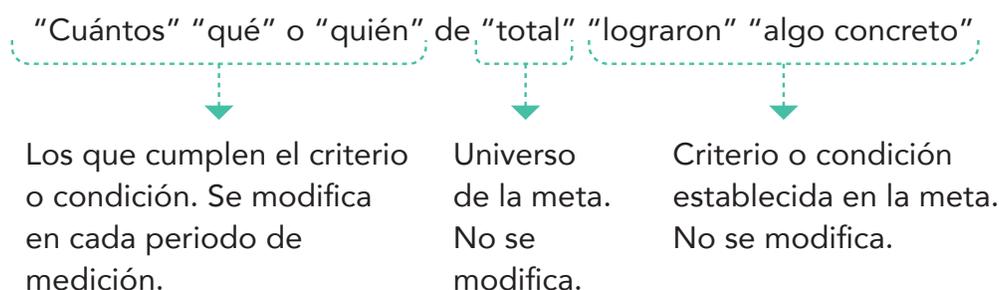
*Ejemplo de indicador en forma de porcentaje:*

Objetivo: fortalecer el vínculo escuela-hogar para tener apoyo en estrategias pedagógicas	
Meta	Indicador (en porcentaje)
Se tendrá contacto directo con 75% de los padres o adultos que estén a cargo de los alumnos durante las tardes para comunicar la importancia de las tareas para su aprendizaje, a lo largo del ciclo escolar (rumbo).	$\frac{\# \text{ de adultos cuidadores con los que se tiene contacto directo}}{\# \text{ de alumnos en el grupo}} \times 100$ <p><u>Adultos cuidadores:</u> adultos que están a cargo del cuidado de los alumnos durante la tarde.  <u>Contacto directo:</u> se ha tenido un intercambio cara a cara, por teléfono o mensaje de texto (circulares y avisos masivos no cuentan).  <u>Alumnos en el grupo:</u> alumnos en el grupo del maestro que reporta el dato.</p> <p>* En este caso hay que puntualizar que se contará solamente a los adultos que pasen la tarde con los alumnos, debido al propósito que marca el objetivo de vincular escuela-hogar en estrategias pedagógicas. Si es necesario, se puede anotar una explicación del indicador, así como puntualizaciones específicas (por ejemplo: si hay dos hermanos en un curso, deben decidir cómo se contará ese registro).</p>



Objetivo: fortalecer el vínculo escuela-hogar para tener apoyo en estrategias pedagógicas	
Meta	Indicador (en porcentaje)
Aumentar <b>5% mensual</b> el número de alumnos que lee fuera de la escuela. (propósito)	$\frac{\# \text{ de alumnos que leen en casa}}{\# \text{ de alumnos}} \times 100$ <p><u>Alumnos</u>: alumnos de toda la escuela.  <u>Leer en casa</u>: se cuenta con, al menos, dos registros por semana firmados de que el alumno leyó en casa.</p> <p>* En este caso se define claramente qué se contará como "leer en casa".</p>

### Indicador como conteo simple



### Ejemplo de indicador en forma de conteo:

Objetivo: introducir maneras de resolver conflictos de forma pacífica para desarrollar en los alumnos estas habilidades	
Meta	Indicador (en razón)
Uno de cada tres conflictos en el patio se resolverá mediante el diálogo y de manera pacífica. (propósito)	<p><u>Resolución pacífica</u>: a través del diálogo, sin llegar a violencia física o insultos.  <u>Conflictos entre alumnos</u>: conflictos registrados solamente durante los momentos de receso.</p> <p>* Es posible que no haya un alto número de conflictos en el recreo y tampoco hay un denominador definido desde antes (no se sabe cuántos conflictos van a surgir en el mes). En este caso el uso de conteos y razones puede ser más pertinente.</p>

\* Ver fascículo 6.



## Criterios para revisar el proceso de construcción de los indicadores

- Verificar que se tenga por escrito el tipo de indicador (conteo simple, porcentaje, razón, etcétera), la fórmula de cálculo, las fuentes de información y la periodicidad con que se debe medir.
- Concretar el alcance del indicador, si se refiere al todo o a una parte del universo. Especificar si hay adecuaciones para diferentes poblaciones.
- Asegurar que exista el tiempo y la capacidad para recolectar la información que se necesita para construir el indicador.
- Cuidar que la redacción del indicador responda a la meta que está midiendo.

## Fascículo 5. Establecimiento de acciones



Hasta el momento, el recorrido a través de los fascículos ha buscado que la elaboración del diagnóstico de su escuela sea más precisa, y que identifiquen las causas más relevantes relacionadas con los resultados de aprendizaje, para definir el rumbo de trabajo mediante el establecimiento de objetivos, metas e indicadores.

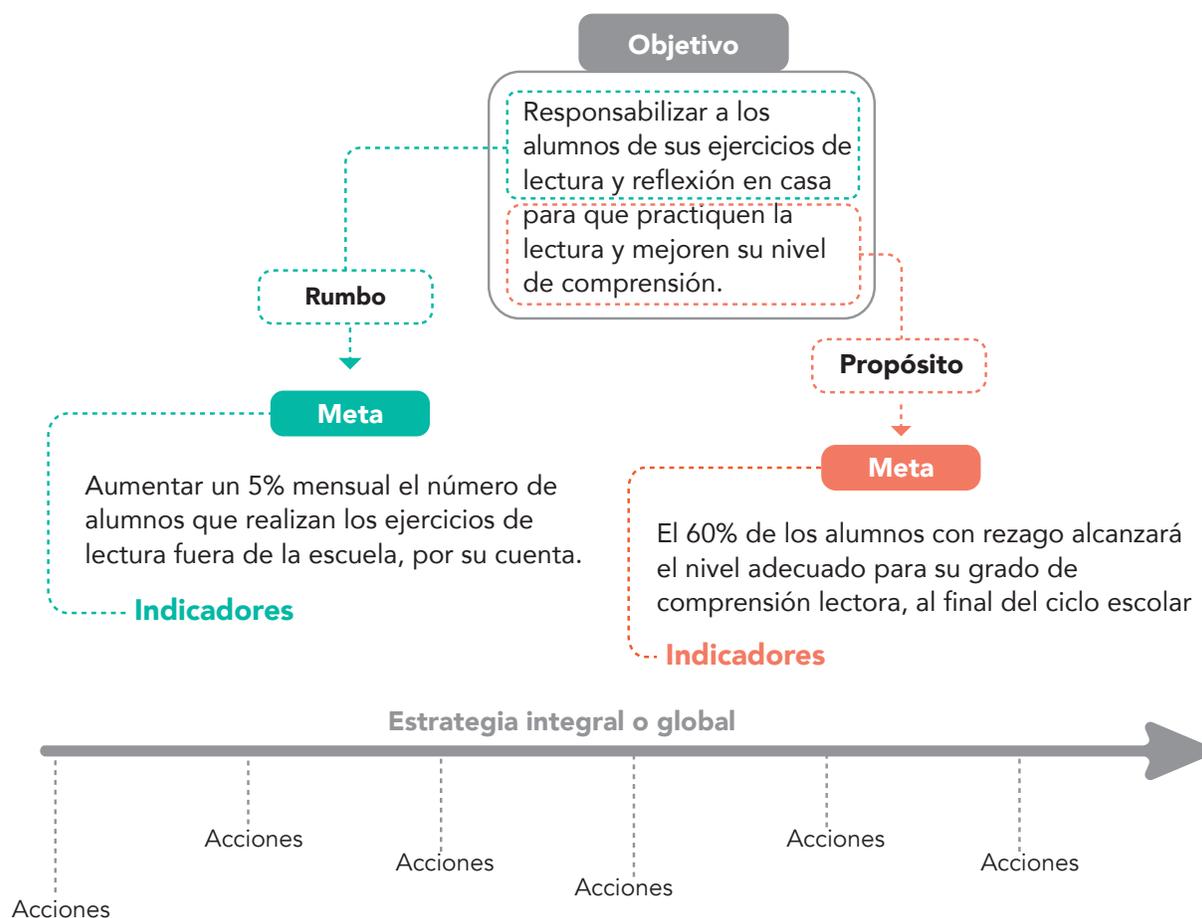
Un objetivo generalmente se alcanza trabajando en varios temas o dimensiones, según las causas relacionadas. El **conjunto de acciones** relacionadas con un objetivo, independientemente de la dimensión que aborde cada una, forma una **estrategia**.

Para definir las acciones de mejora se retomarán el **rumbo** y el **propósito** de los objetivos que atienden las líneas de trabajo que se definieron en el fascículo 4. El **rumbo** debe orientar el tema o el foco de las acciones, y el **propósito** ayuda a mantener la mirada en lo que se quiere lograr.

Las acciones para un plan eficaz, que contribuya a cumplir los objetivos, deben elegirse a partir de las causas identificadas en el análisis realizado en los fascículos 3 y 4.



Cuando hay que hacer cambios a las actividades de una acción resulta útil volver al propósito para tomar decisiones que nos mantengan en la dirección original.



Una escuela puede tener tantas estrategias como objetivos haya definido. El secreto para no inundarse de actividades consiste en elegir acciones que cumplan con los siguientes criterios:

1. Articulación y visión de conjunto o global.
2. Ser de impacto profundo.
3. Atender efectivamente a las causas de los problemas.



Recuerden: ¡Una sola acción no va a eliminar la causa del problema! Por eso es importante que la estrategia integral o global incluya varias acciones que atiendan la causa por medio del trabajo cotidiano de la escuela desde diferentes frentes.



A veces basta con modificar el cómo se hacen las cosas para generar un cambio.

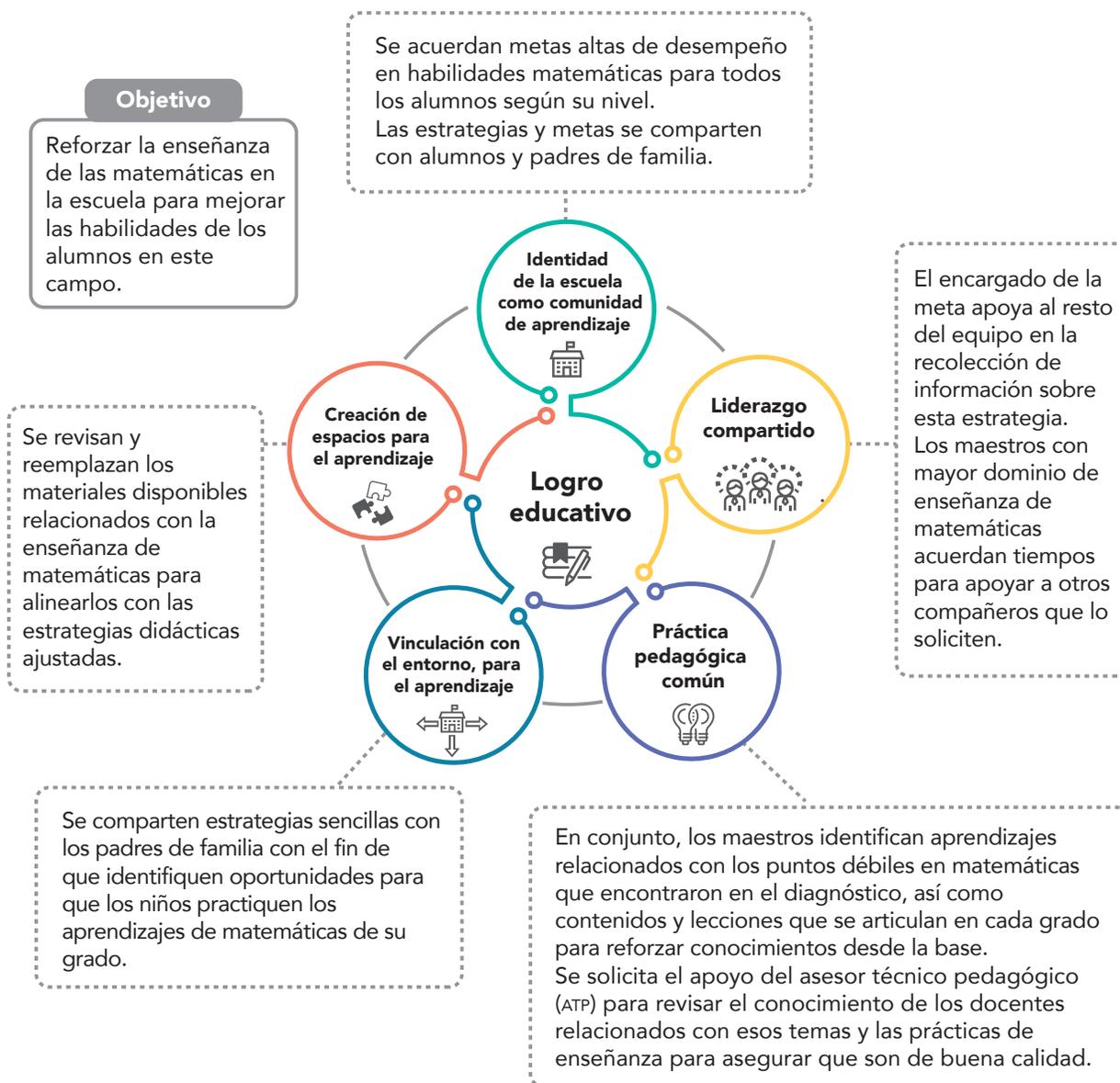
### Articulación y visión de conjunto o global

La escuela es un sistema que funciona con ciertos procesos y dinámicas que producen una serie de resultados. Esta característica sistémica hace necesario trazar estrategias integrales o globales que articulen de manera congruente acciones de distintas dimensiones para atender los objetivos planteados, dentro de las condiciones que se han identificado.

La estrategia puede integrar acciones en todas las dimensiones de la escuela, o en aquellas que el diagnóstico detectó que impactan más sobre las causas de los resultados.

Es importante construir sobre lo que ya existe y hace la escuela, por lo que, a la hora de pensar en acciones, es preferible que éstas sean sencillas y se monten sobre las actividades que ya se hacen en el día a día, incluyendo las actividades de programas en los que está inscrita la escuela.

Ejemplo:



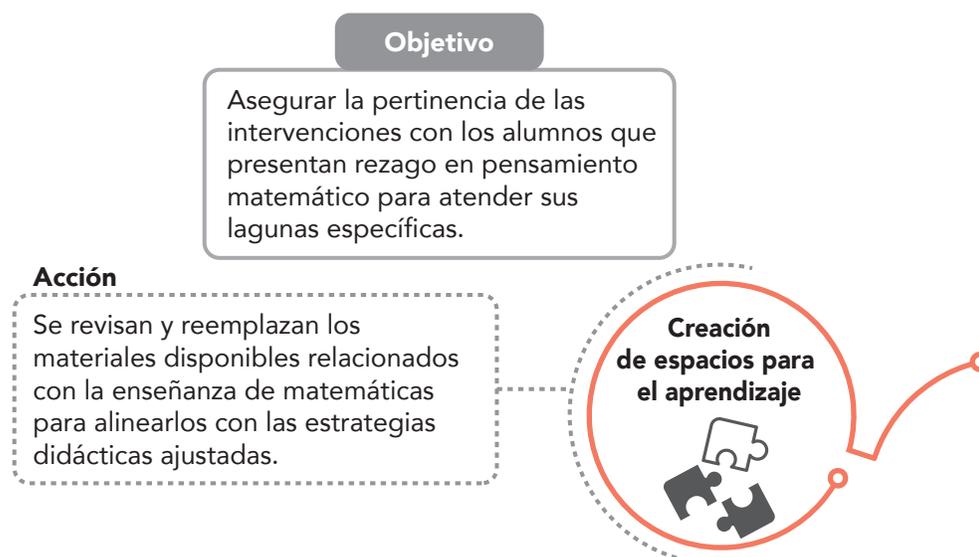
### Ser de impacto profundo

Aunque cueste más o sea más lento se llegará más lejos trabajando en acciones que modifican de fondo las condiciones o las dinámicas de la escuela, que realizando actividades o eventos aislados.

### Atender las causas

Verifiquen que las acciones planeadas atiendan las causas del problema, y que no se estén realizando aquellas que quizás son de alto impacto y están articuladas, pero atienden una causa que no es la que se propusieron atender.

Por ejemplo, la acción del siguiente diagrama puede haber surgido al identificar qué parte del rezago de los alumnos se debe a que el material disponible no corresponde al enfoque y estrategias que se necesita trabajar con los alumnos para mejorar sus niveles de razonamiento matemático.



### ¿Qué se debe considerar al definir una acción?

- **Siempre** tener un objetivo, concreto y sencillo, que exprese cómo se relaciona la acción con el objetivo de la estrategia integral.
- Definir actividades, actores (padres, alumnos, maestros), recursos, fechas, etcétera.
- Asignar un espacio de tiempo al término para valorarla (fascículo 7).

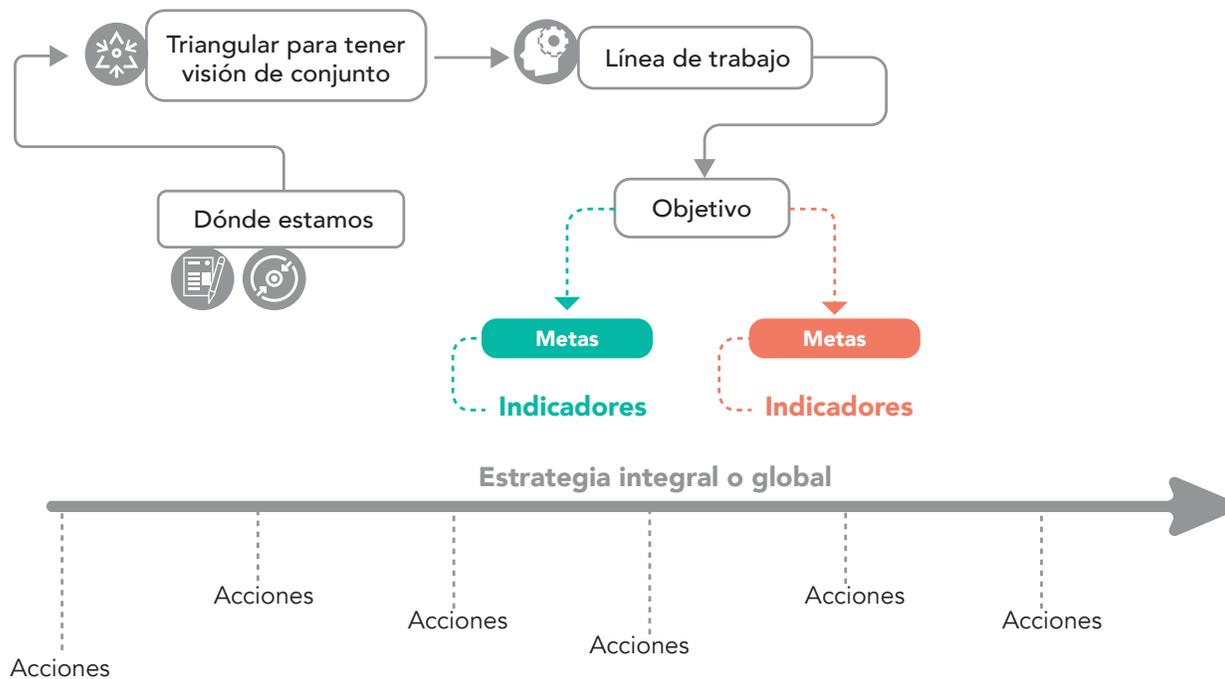


Consultar la herramienta:  
**Alineación de objetivos,  
metas e indicadores.**

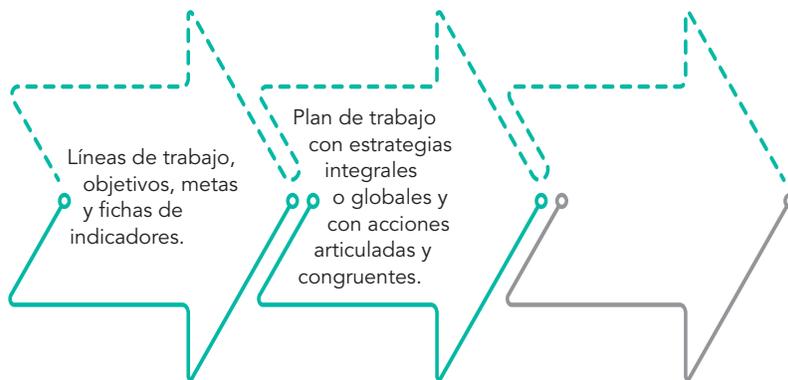
### Revisión de alineación del plan de trabajo

Una vez concluida la redacción de las acciones y la estrategia integral o global, y antes de pasar a la elaboración del plan de valoración y monitoreo, puede ser útil revisar la alineación entre objetivos, metas, indicadores, estrategias y acciones, para asegurar que se mantiene el foco en los mismos temas de interés a lo largo de todo el plan.

Como producto de esta etapa obtendrán un conjunto de estrategias integrales o globales con acciones articuladas y congruentes con las causas que se pretende atender. Esto se convierte en el plan de trabajo para la escuela.



### Productos de la fase de planeación





## Alineación de objetivos, metas e indicadores

En los fascículos se han presentado criterios para revisar cada una de las partes del plan de mejora conforme se va construyendo. Es común que a lo largo del proceso de diagnóstico y planeación se vayan dando pequeñas desviaciones en los temas a atender, por lo que resulta imprescindible revisar la alineación entre las líneas de trabajo, los objetivos, metas, indicadores y acciones una vez que se tiene el plan de trabajo completo.

Con la revisión de esta congruencia interna del plan, la escuela se asegura que las acciones que implementará responden directamente a su diagnóstico y atienden las causas y procesos para mejorar los resultados de los alumnos.



Como principio, al realizar actividades de análisis y reflexión por grupos, lo ideal es trabajar en equipos de dos o tres personas.



Recuerden que la escuela puede alinear sus necesidades específicas con prioridades externas por medio del enfoque que se dé a los objetivos y las acciones.

### ¿Cómo revisar la alineación del plan de mejora?

1. Organicen equipos de trabajo de acuerdo con el número de personas y de objetivos que se hayan planteado. Si hay pocos objetivos pueden dividir los grupos según el número de metas.
2. En cada equipo, nombren a un moderador y una persona encargada de tomar notas.
3. Utilicen la guía que se ofrece para revisar que cada elemento del plan de mejora, partiendo del objetivo o meta que les tocó analizar, cumple con las características necesarias y existe una alineación entre los distintos componentes del plan.
4. Registren todas las propuestas de ajustes que habría que hacer a cada uno de los elementos analizados con sus fundamentos.
5. En plenaria cada grupo presente sus propuestas y lleguen a un consenso respecto a los cambios que introducirán al plan de mejora.
6. Comenten los aprendizajes individuales que resultaron de esta revisión.

## Guía para la revisión y alineación de objetivos, metas e indicadores

	Líneas de trabajo	Objetivos	Metas	Indicadores	Acciones
Planteamiento adecuado de cada parte del plan de trabajo	Ver criterios al final de cada pauta del fascículo 4				
Alineación y congruencia de todo el plan de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Recupera la valoración de las condiciones y el contexto de la escuela?</li> <li>- ¿Identifica las relaciones entre lo que pasa en la escuela y los resultados de los aprendizajes?</li> <li>- ¿Plasma los cambios que se necesitan para mejorar los resultados?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Atiende directamente las líneas de trabajo?</li> <li>- ¿Deja claro en qué aspectos va a trabajar la escuela?</li> <li>- ¿Hace referencia al cambio o mejora que se quiere alcanzar?</li> <li>- ¿Permite que se alcance con distintos tipos de acciones?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Apunta al rumbo o propósito del objetivo?</li> <li>- ¿Define claramente el cambio que se quiere lograr?</li> <li>- ¿Es realista considerando las condiciones y limitantes que se vieron en el diagnóstico?</li> <li>- Si aplica, ¿diferencia metas para distintos grupos de alumnos de acuerdo al diagnóstico?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Mide el resultado esperado o solamente da cuenta de las actividades que se realizarán?</li> <li>- ¿Considera la información que se genera con los procesos y el funcionamiento normal de la escuela?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Aborda las causas de los resultados de la escuela?</li> <li>- ¿Aborda el cambio establecido en la línea de trabajo?</li> <li>- ¿Contribuye directamente a cumplir el objetivo?</li> <li>- ¿Puede implementarse fácilmente dentro de las actividades ordinarias del aula o de la escuela sin distraer a los docentes y alumnos?</li> <li>- ¿Se puede vincular o integrar con algún programa en el que participe la escuela?</li> </ul>

Ejemplo	Líneas de trabajo	Objetivos	Metas	Indicadores	Acciones
	<p>Mejorar las selección de estrategias de comprensión lectora enfocadas a alumnos que requieren apoyo.</p>	<p>Aplicar estrategias diferenciadas de apoyo en comprensión lectora a los alumnos de acuerdo con las necesidades que tengan para que se nivelen con el grupo.</p>	<p>El 100% de los alumnos realiza actividades de comprensión lectora.</p>	<p>#alumnos que realizan actividades de comprensión lectora /#alumnos de la escuela #alumnos nivelados/ #alumnos que requieren apoyo al inicio del ciclo escolar</p>	<p>A partir del diagnóstico de comprensión lectora, se agrupará a los alumnos por necesidades específicas de apoyo, independientemente del grado que cursen. El equipo docente elegirá, de manera conjunta, actividades para atender las diferentes necesidades según cómo las hayan agrupado.</p>
<p><b>Comentarios al ejemplo</b></p>	<p>El diagnóstico podría haber mostrado que se han utilizado estrategias genéricas de lectura que no necesariamente son las que necesitan los alumnos. El cambio que se busca es claro: asegurarse que las estrategias de apoyo responden a las necesidades específicas de los alumnos.</p>	<p>El objetivo se relaciona con la práctica pedagógica y concreta cómo se mejorará la atención a alumnos que requieren apoyo. Deja abierto cómo se elegirán las estrategias y cuáles se utilizarán. Esto da flexibilidad en el trabajo. Hace referencia al propósito que se busca: nivelar a los estudiantes.</p>	<p>Aunque la meta se relaciona con la comprensión lectora, no hace referencia directa al cambio que se busca: aplicar estrategias diferenciadas y nivelar a los alumnos que requieren apoyo. Se necesitaría poner dos metas: una para monitorear que se apliquen estrategias diferenciadas y otra para ver si los alumnos se van nivelando al ritmo esperado.</p>	<p>La primera meta da cuenta del trabajo de los alumnos, pero no de que se esté implementando el cambio deseado: tener estrategias diferenciadas. La segunda acota claramente el universo de alumnos a los que aplican el objetivo y la meta: los alumnos que requieren apoyo.</p>	<p>Las acciones atienden el rezago en comprensión lectora del diagnóstico y las prácticas pedagógicas genéricas. Propone una forma distinta de atender a los alumnos que requieren apoyo a través del trabajo en equipo de los docentes para atender el problema, dentro de las actividades de planeación y trabajo en el aula que realizan normalmente.</p>

## Fascículo 6.

### Elaboración del plan de monitoreo de metas



#### ¿Dónde estamos?

En este momento la escuela cuenta con un plan de trabajo sólido y alineado que deberá implementar para obtener los resultados que busca. No se puede perder de vista el resultado, el objetivo que hay que alcanzar. Para ello es útil monitorear las metas de los objetivos, mediante de los indicadores, a lo largo del ciclo escolar.

Es deseable tener información parcial sobre los resultados del trabajo realizado para poder tomar decisiones sobre el plan de trabajo y evitar sorpresas al fin del ciclo escolar.

Hacer un plan de monitoreo de metas ayuda a definir:

- Qué avances se esperan ver en un lapso de tiempo definido a partir de las acciones que se implementen.
- Cómo se incorporarán las actividades de monitoreo en el funcionamiento ordinario de la escuela.



Un qué sin un cuándo es un nunca.

#### ¿Cómo planear el monitoreo de metas?

1. Definir la fuente del indicador (fascículo 4): la evidencia o instrumento de recolección de información. La fuente debe contener datos suficientes para completar el numerador y el denominador de la fórmula del indicador o el conteo simple. La evidencia o el instrumento deben ser los mismos para los diferentes momentos de medición.
2. Definir los periodos para el levantamiento de datos: línea base (que es la primera medición del indicador para conocer el punto de partida) y al menos dos mediciones durante el ciclo escolar.
3. Asignar un responsable de recolectar las evidencias y organizar la información del equipo relacionada con la meta.
4. Definir un espacio para valorar las evidencias y conversar sobre los resultados de sus estrategias y acciones (fascículo 10).



El responsable de la meta solamente se encarga de solicitar los datos y sistematizarlos para convertirlos en información que se pueda analizar. **NO** es responsable del cumplimiento de la meta en sí.

Recuerden ser realistas respecto a los recursos y los tiempos disponibles al definir el plan de monitoreo. Busquen recabar la mayor información posible por medio del mínimo esfuerzo requerido.



## ¿Cómo decidir cada cuándo medir un indicador?



Las metas se miden para **identificar avances**. Hay que dejar suficiente tiempo entre una medición y otra para que se den los cambios.

No existe una receta o fórmula. La decisión debería considerar:

- El tipo de cambio que se pretende identificar y qué tan complejo es (comportamientos, aprendizajes, etcétera).
- El ritmo del cambio, pues hay algunos que se dan de manera paulatina y otros que son más rápidos.
- El tipo, la cantidad y la frecuencia de acciones orientadas a producir ese cambio.

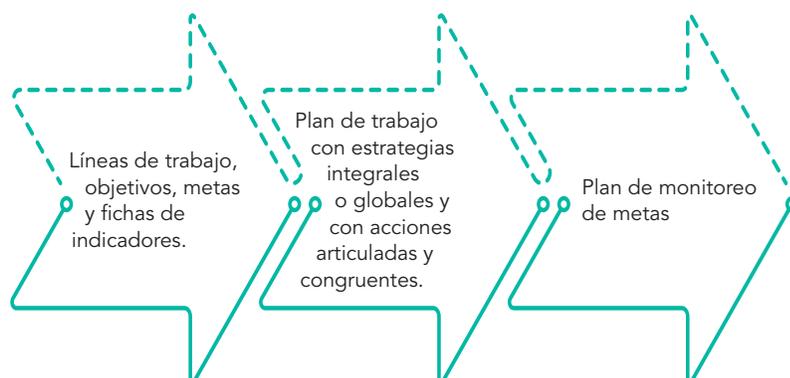
**Como criterio general la medición debe hacerse lo suficientemente espaciada para dar oportunidad de ver cambios y lo convenientemente frecuente para tomar decisiones sobre el plan de mejora.**

Cada escuela puede elegir o diseñar su propio formato para elaborar el plan de monitoreo, pero en todos los casos debe contener:

- Calendario de mediciones de metas.
- Instrumento o evidencia que se utilizará para medir cada meta.
- Responsable de recolectar e integrar la información de cada meta.
- Calendario de cuándo se revisarán los resultados de cada meta.

Una vez elaborado el plan de trabajo y el de monitoreo de metas, todo se juega en que la implementación se haga con fidelidad.

## Productos de la fase de planeación



# Implementación y valoración continua

---



**Definición  
de cómo valorar  
las acciones**



**Implementación  
de acciones  
con fidelidad**



**Valoración  
de acciones**

---

## Fase de implementación y valoración continua

El concepto de implementación está asociado a las ideas, “llevar a cabo”, “poner en marcha”, “ejecutar”. Generalmente se dedica bastante tiempo a las etapas de diagnóstico y planeación, pero una vez que inicia el ciclo escolar la dinámica, la rutina y los imprevistos de la escuela parecen dictar las acciones y las decisiones del día a día.

Es fácil caer en pasar de una actividad a otra sin dar el espacio para valorar el resultado del trabajo y revisar si se debe continuar, o no, por la misma ruta. La fase de implementación en la metodología dura todo el ciclo escolar, y se repite en pequeños ciclos cada vez que se hace un alto para revisar el plan de trabajo y lo que se ha realizado.

Para ello, se proponen las siguientes etapas:



**Definición de cómo valorar las acciones.** La metodología de autoevaluación no aborda directamente la preparación de acciones, salvo para acordar la manera en que se dará seguimiento al resultado de las acciones planeadas, y contar con un mecanismo para revisar si lo que se está haciendo está funcionando conforme a lo que se esperaba lograr.



**Implementación de acciones con fidelidad,** o lo más cercanamente posible a lo que originalmente se planteó. En general, se hacen ajustes a lo largo del camino, y es importante documentarlos para considerar todos los elementos al valorar el resultado de una acción.



**Valoración de acciones para analizar si lo realizado dio los resultados esperados** y contribuyó al objetivo de la estrategia integral o global.

## Productos de la fase de implementación y valoración continua



## Fascículo 7.

### Definición de cómo valorar las acciones



#### ¿Qué se ha hecho hasta ahora?

En este momento se cuenta con un plan de trabajo o de mejora de la escuela, que parte de un diagnóstico basado en resultados e información para formular objetivos y metas, los cuales atienden los logros que se quieren alcanzar y las causas que se deben atender. También se han definido indicadores y un plan para dar seguimiento a las metas.



¿Cómo evitar que se quede todo en papel?  
 ¿Cómo damos seguimiento a las actividades y a sus resultados?  
 ¿Basta con medir los indicadores?

En este fascículo se sugieren maneras de planear el seguimiento y la valoración de las acciones para contribuir a que el plan de trabajo cobre vida, y la escuela vaya tomando decisiones basadas en evidencias a lo largo del ciclo escolar.

#### ¿Por qué hacer un plan de valoración de acciones?

- Porque es importante conocer si las acciones y las estrategias realizadas están cumpliendo los objetivos esperados sobre la marcha.
- Porque si se espera a ver los resultados a fin de curso será demasiado tarde para hacer algo.
- Porque cuanto más frecuentemente revisemos el rumbo más fácil será ajustar la dirección y cumplir el propósito.

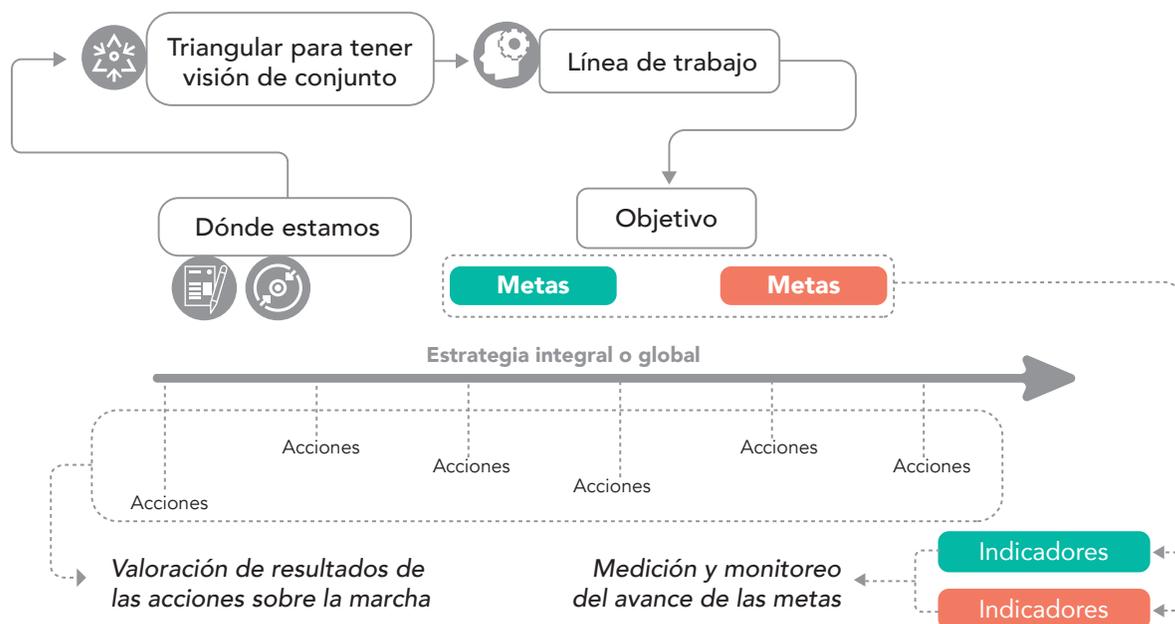
#### ¿Cómo vamos a hacer esta revisión de rumbo?

Mediante la **valoración de acciones**, que puede convertirse en un hábito y forma de trabajo en la escuela.

Valorar nuestras acciones y resultados nos da información para generar conocimiento respecto al trabajo que estamos realizando. Este conocimiento nos permite tomar mejores decisiones.



El realizar actividades no garantiza que avancemos. Hay que revisar si las actividades cumplieron el propósito que tenían o es necesario intentar algo diferente.



La valoración de acciones y el monitoreo de metas e indicadores forman parte del seguimiento al trabajo de la escuela. Sin embargo, existen algunas características que los diferencian.

### Valorar acciones contra medir metas

Acciones	Metas
Pueden realizarse una sola vez, o repetirse.	Se mantiene fija durante todo el ciclo escolar.
Parte de la definición de un objetivo para la actividad.	Parte de una línea base: datos iniciales contra los que se compara el avance en el tiempo.
Cada actividad tiene una fuente de información distinta de acuerdo con sus características y su objetivo.	Utiliza la misma fuente de información en cada medición.
Su valoración puede ser puntual y ágil al término de su realización.	Exige un seguimiento periódico que implica un poco más de trabajo de recolección y análisis de datos.
Capta resultados inmediatos de la acción.	Capta cambios en un periodo más amplio.

Aspectos comunes de la valoración y la medición:

- Requieren evidencias: datos, productos.
- Establecen criterios para definir "éxito", o "avance" (según sea el caso).

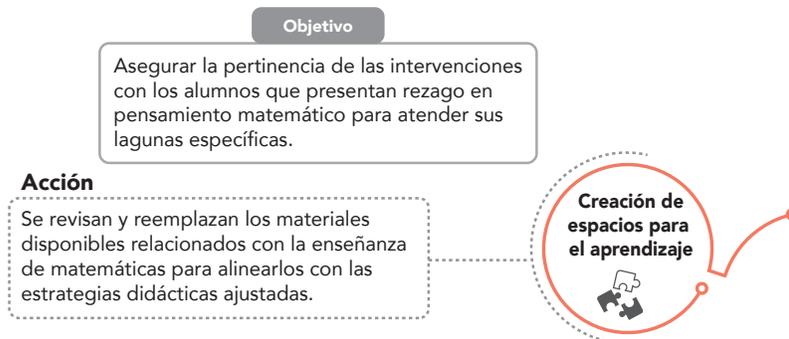
### ¿Cómo planear la valoración de las acciones?

Al momento de planear una acción, además de definir los encargados, materiales, fechas, etc., se sugiere dedicar un espacio para:

- Definir claramente **qué** resultado esperamos obtener de la acción, a partir del objetivo que se haya marcado para la acción.
- Establecer qué evidencia vamos a usar para valorar el objetivo. Estas evidencias no necesariamente son instrumentos de medición. A diferencia del monitoreo de

metas, pueden ser comentarios, productos, observaciones de actitudes relacionadas con el resultado que se esperaba de esa acción en particular.

- Definir cómo vamos a obtener la evidencia: requiere instrumentos o materiales, en qué momento se recolectará, etcétera.
- Asignar un responsable de recolectar las evidencias y organizar la información (fascículo 9).
- Definir un espacio para valorar las evidencias y conversar sobre los resultados de la acción (fascículo 9).

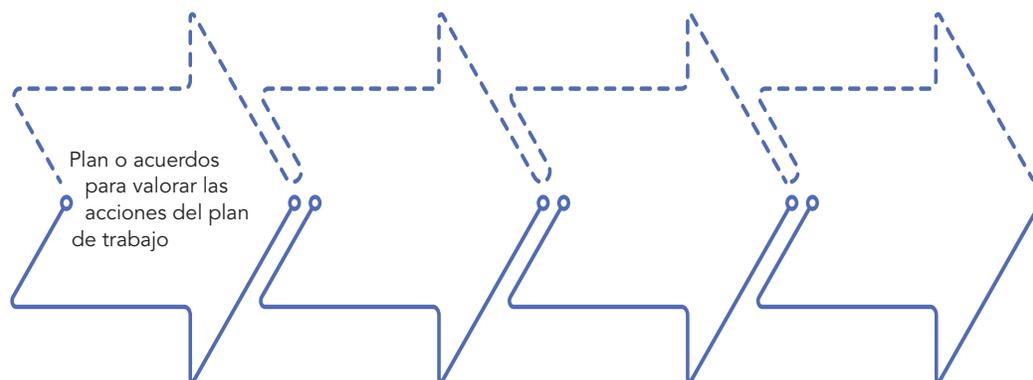


Por ejemplo:

*Se valorará en qué medida los materiales apoyaron adecuadamente las estrategias de enseñanza de matemáticas.*

- **Evidencia:** los alumnos perciben la decoración, hacen referencia a ella y realizan alguna operación, por ejemplo, una multiplicación.
- **Recuperación de evidencias:** al final del día, cada maestro pondrá una marca en un rotafolios en el salón de maestros/ dirección para registrar las veces que ven que los alumnos se refieren a la decoración que fomenta la multiplicación.
- **Sistematización de evidencias:** un miembro del equipo organizará los datos para presentarlos en el siguiente Consejo Técnico Escolar (CTE).
- **Valoración:** ¿con base en las evidencias que tenemos, la decoración interpela a los alumnos a multiplicar? (fascículo 9).

## Productos de la fase de implementación y valoración continua



Consultar las pautas:  
**Criterios para la recolección de datos y Qué son las evidencias.**



**Tips para facilitar la valoración de acciones:**

- Desde la planeación de actividades consideren la información que necesitarán registrar para valorarlas e inclúyanla en el plan.
- Definan espacios y documentos de registro muy específicos y visibles para que no olviden documentar la información.



## Fascículo 8. Implementación de acciones con fidelidad

### De la planeación a la implementación...

Aunque esta metodología se enfoca en el aspecto de autoevaluación, se incluyen algunas notas sobre la implementación por ser el aspecto central de cualquier proceso de mejora.



Fidelidad es firmeza y constancia en el cumplimiento de lo planeado.

- Todo resultado depende tanto de la pertinencia de las acciones para atender la situación como de la fidelidad con que se implementen.

La siguiente ecuación refleja la relación entre el resultado de las acciones, la pertinencia de las acciones y la fidelidad con que se implementan:

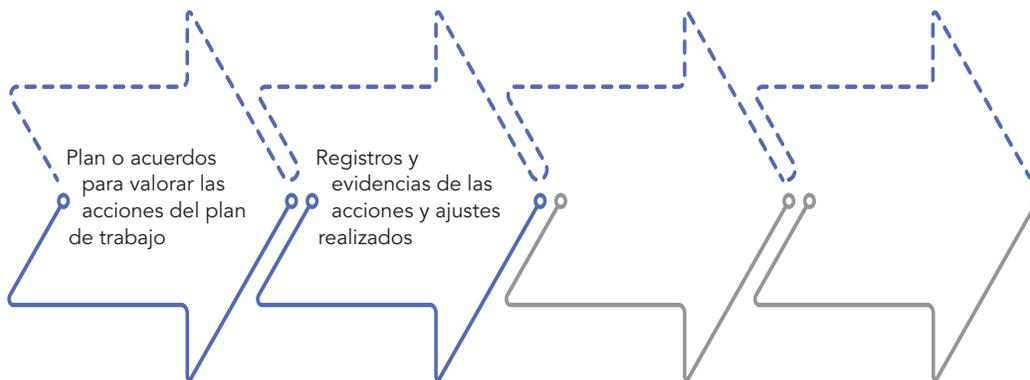
#### Éxito = acción x implementación

Plan de mejora (acciones)		Implementación		Resultado	
 Acciones no pertinentes	=	 No implementación	x		Las estrategias no responden a las causas y situaciones de la escuela debido a un diagnóstico superficial o desconexión entre análisis de resultados y planeación, además las estrategias y acciones no se implementan o se hacen de manera deficiente. Como resultado, es posible que la situación de la escuela en sus diferentes áreas no cambie.
 Acciones pertinentes	=	 No implementación	x		Existe un plan de mejora y estrategias pertinentes, pero no se implementan o se hacen ajustes que comprometen la calidad de la implementación. Es probable que la escuela siga igual, en el mejor de los casos.
 Acciones no pertinentes	=	 Implementación	x		Las estrategias que se implementan no responden a las causas y las situaciones de la escuela debido a un diagnóstico superficial o desconexión entre análisis de resultados y planeación, aunque sí se implementan de acuerdo con lo planeado. Pueden verse cambios, pero no en las áreas que se pretendía impactar.
 Acciones pertinentes	=	 Implementación	x		Existe un plan de mejora con estrategias pertinentes que se implementa cuidando los detalles, según lo planeado. Es bastante probable que la escuela mejore en las áreas en las que decidió trabajar.

### Durante la implementación del plan consideren...

- Asegurar los tiempos para registrar información según lo establecido en el plan para valorar la acción.
- Revisar los objetivos de cada acción antes, durante y después del desarrollo de las mismas, para asegurar la congruencia y la reorientación del rumbo si es necesario.
- Recordar y respetar el seguimiento a los acuerdos y objetivos establecidas por el equipo docente.
- Tomar nota de los ajustes que se hagan a la actividad para considerarlos al momento de valorar los resultados.

### Productos de la fase de implementación y valoración continua





## Fascículo 9. Valoración de acciones

Para tomar decisiones de mejora no es suficiente reportar que se llevaron a cabo las acciones planeadas, también es necesario valorar si éstas cumplieron con el objetivo que tenían.



- ¿Hicimos lo que habíamos planeado?
- ¿Funcionó lo que hicimos?
- ¿Funcionó la manera de hacerlo?
- ¿Qué sigue?

Se recomienda que la valoración de acciones se haga mensualmente, si es una acción recurrente; o lo más cercana posible al término de su implementación, si es una acción esporádica, para poder tomar decisiones y actuar de manera ágil.

### La valoración de las acciones se realiza en los siguientes pasos:

1. Revisión de la implementación de la acción (responsable del seguimiento de la acción).
2. Organización de evidencias y resultados (responsable del seguimiento de la acción).
3. Reflexión grupal para valorar los resultados de la acción (todo el equipo docente involucrado).



**Herramienta:**  
Diagrama de flujo para analizar cómo se dio la implementación de la acción.

#### 1. Revisión de la implementación de la acción

Antes de juzgar el resultado de una acción es necesario revisar cómo se implementó. En ocasiones, las circunstancias o los ajustes realizados impactan el resultado de una buena iniciativa. Sobre todo, cuando algo no funciona es importante valorar si se debe a que la propuesta no era pertinente, o porque la manera de llevarla a cabo y las circunstancias no fueron favorables.

De acuerdo con lo acordado al momento de planear las acciones, el responsable del seguimiento de la acción deberá documentar su implementación utilizando la herramienta sugerida en el recuadro. Se recomienda que cada encargado de acción tenga copia del diagrama de flujo para analizar la implementación.

#### 2. Organización de evidencias y resultados

Antes de que se realice la reunión donde se revisarán los avances, cada responsable de documentar una acción debe organizar los datos obtenidos relacionados con los resultados de las acciones, la información que las sustenta y el proceso de implementación.

Se sugiere el siguiente formato para su registro:



Una buena reunión es el resultado de una buena preparación.

Acción	Resultados esperado*	Resultado obtenido	Descripción breve de la acción	Documento/Evidencia

\* En este apartado hay que evitar confundir la descripción de la actividad o acción con el resultado de la actividad.

Por ejemplo:

- **Acción:** se invitó a los padres de familia vía mensaje SMS, además de las circulares ordinarias, con el objetivo de aumentar la respuesta a la convocatoria para el recital de poemas.
- **Resultado esperado:** que aumente el número de padres de familia que atienden al recital de poemas en comparación con el número que asistió a la última actividad a la que se les convocó.
- **Resultado de la acción:** acudieron 30 padres de familia, 10 más que la última actividad a la que solamente se convocó mediante circular.
- **Descripción de la acción:** se enviaron 63 mensajes SMS a los padres de familia.
- **Documento/evidencia:** registro de asistencia al recital y conteo de mensajes enviados por los docentes.



Cuanto más clara sea la presentación de esta información más ágil será la discusión.

### 3. Reflexión grupal para valorar los resultados de la acción

Analicemos los datos obtenidos, como resultado de la implementación de acciones.



¿Por qué es importante hacer esta revisión?

- Para identificar oportunamente los factores que están incidiendo en el éxito o el fracaso del logro de resultados, no para buscar culpables. La información se emplea para valorar los resultados y estar en condiciones de proponer las correcciones que sean necesarias.
- Para establecer comparaciones entre lo logrado y lo propuesto inicialmente en la implementación del plan de mejora de la escuela.

Es importante que cada responsable de recolectar la información presente al equipo involucrado los resultados de la implementación, para que conversen sobre ellos y determinen si con las actividades planteadas están obteniendo los resultados esperados o si deben realizar ajustes.



Si el plan no funciona modifiquen lo necesario, pero no cambien la meta.

Las reuniones de valoración pueden ser cortas, informales y al término de la actividad realizada, si es posible. No siempre es necesario esperar a la sesión del CTE para hablar de resultados.





## Preguntas para valorar los resultados de las acciones

A partir de la información que presenta el encargado del seguimiento de la acción conversen sobre lo siguiente:



Vuelvan a leer la pauta  
**Cómo pasar de los datos a las decisiones**

- ¿Los resultados de la acción eran los que esperábamos?
- ¿Qué elementos contribuyen a los resultados positivos?
- ¿Pudimos haber hecho algo de manera distinta?
- ¿Los resultados de la acción se alinean al objetivo de la estrategia?
- ¿La información que tenemos es suficiente para decidir qué hacer ahora?
- ¿Qué opciones tenemos?
- ¿Qué ajustes haremos al plan de trabajo?



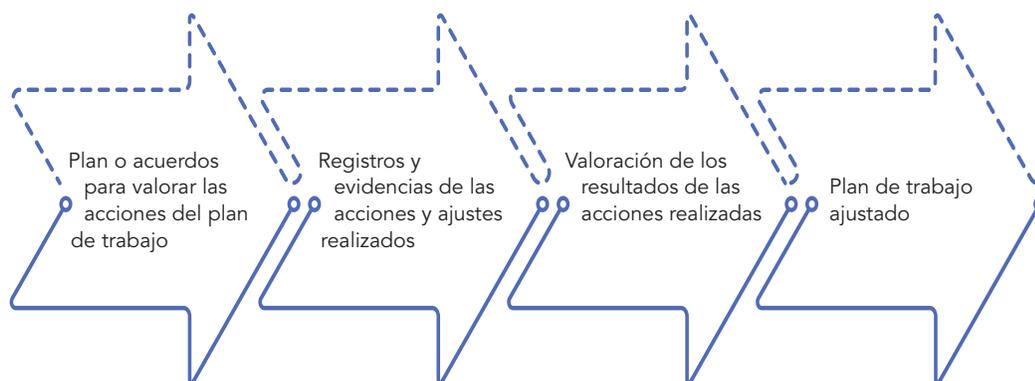
En la discusión de resultados debemos pasar de hablar sobre lo que pasó, para entender por qué pasó y qué debemos hacer después.

**El tiempo dedicado durante una reunión a la valoración de una acción debería manejarse, más o menos, de la siguiente manera:**

- 0%** Recabar los datos y sistematizarlos (lo realiza con antelación el encargado del seguimiento).
- 20%** Leer y comprender la información.
- 40%** Revisar la implementación, relacionarla con los resultados, profundizar en las causas.
- 30%** Explorar opciones y alternativas, valorar puntos a favor y en contra.
- 10%** Tomar decisiones.

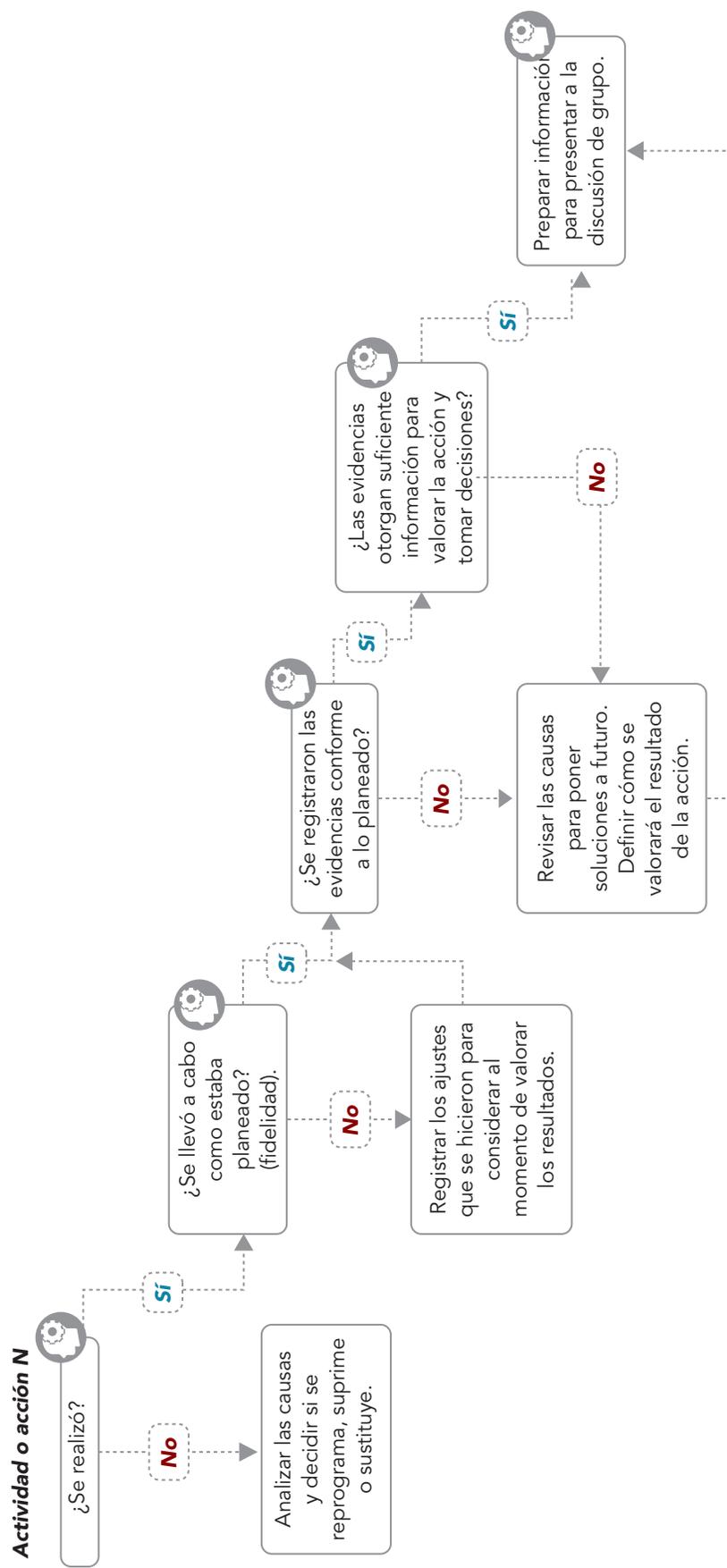
La valoración de acciones deberá servir para realizar ajustes a los planes de mejora. Es importante recordar que este paso se repite en cada sesión de revisión de avance a lo largo del ciclo escolar. Aun cuando las acciones duren más que el tiempo que transcurre entre una sesión y otra, se puede ir revisando la implementación y algunos avances.

## Productos de la fase de implementación y valoración continua



## Diagrama de flujo para analizar cómo se dio la implementación de una acción

Este diagrama se utiliza en las actividades del fascículo 9 titulado Valoración de acciones. Las personas encargadas del seguimiento a las acciones deberán tener a la mano este diagrama, junto con el plan de valoración, para recopilar y organizar la información de la acción correspondiente y presentarla en la discusión grupal.





# Monitoreo de avances

---

---



Monitoreo de metas

---

---

## Fase de monitoreo de avances

Cuando se emprende un viaje considerablemente largo, cada cierto tiempo se valora la ruta que se está siguiendo para estimar el tiempo de llegada o asegurar que no haya desvíos.

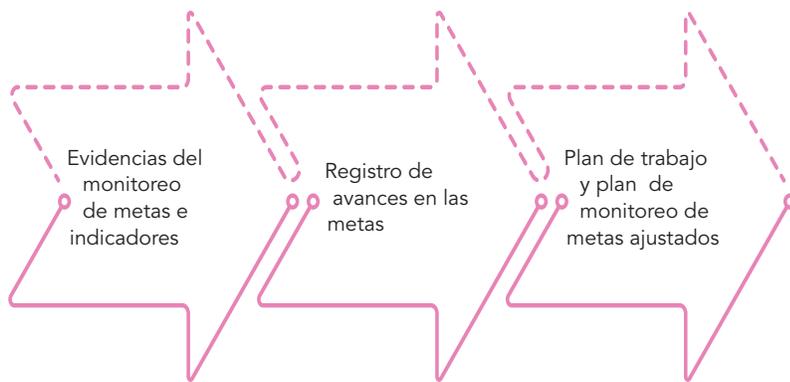
Ésta es, exactamente, la función de las actividades de monitoreo que se presentan en esta fase. Para realizarlas, se retomarán elementos del plan de monitoreo de metas elaborado en el fascículo 6.

Para ello, se proponen las siguientes etapas:



**Monitoreo de metas**, para medir si se está avanzando por el rumbo y al ritmo establecidos y poder tomar decisiones a tiempo a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

## Productos de la fase de monitoreo de avances



## Fascículo 10. Monitoreo de metas



El monitoreo de las metas pretende conocer en qué medida vamos alcanzando las metas propuestas al inicio del curso para validar tanto el rumbo como el ritmo de trabajo de la escuela.



**¿Se ha avanzado en las metas establecidas?  
¿El ritmo de avance ha sido el adecuado?**

Se recomienda que la medición y el monitoreo de metas se haga bimestral, trimestral o semestralmente, según el contenido de la meta, a fin de asegurar suficiente tiempo para percibir un avance. La periodicidad de revisión de cada meta se define al momento de hacer el plan de monitoreo de metas (fascículo 6).

### Los pasos para el monitoreo de metas son los siguientes:

1. Revisión de la aplicación de instrumentos de recogida de datos para medir la meta y recuperación de información asociada (responsable de la meta).
2. Organización de resultados de medición de la meta y de valoración de las estrategias y acciones relacionadas (responsable de la meta).
3. Reflexión grupal para analizar la información sobre el avance de la meta, su relación con las estrategias y las acciones implementadas y ajuste de los pasos siguientes.
4. Revisión de las dificultades encontradas durante el periodo de monitoreo.

Antes de comenzar es importante recordar que el monitoreo de metas no es un fin en sí mismo, sino parte de una secuencia continua de acciones para medir y analizar el desempeño de un plan con miras a mejorar de forma continua.



**No se puede mejorar lo que no se ha medido.**

## 1. Revisión de la aplicación de instrumentos de recogida de datos y recuperación de información asociada

Antes de poder revisar cualquier avance es necesario asegurar que se cuenta con la información necesaria para alimentar el análisis y la discusión del equipo.

De acuerdo con el calendario del plan de monitoreo de metas, cada responsable de una meta deberá recuperar:



Si la valoración de acciones coincide con el monitoreo de metas, los encargados de cada parte deberán coordinarse para presentar su información al grupo en un orden lógico.

- La información de la medición de la meta (instrumentos de evaluación, registros, etcétera).
- La valoración de las acciones asociadas a la meta.

Se recomienda utilizar la herramienta referida a un costado para asegurar que cuentan con la información requerida.

Será necesario coordinarse con el resto del equipo para solicitar la información relacionada con la meta que se revisará.

## 2. Organización de resultados de medición de la meta, y de valoración de las estrategias y las acciones relacionadas



**Herramienta:**  
Diagrama de flujo para recuperar la información relacionada con el monitoreo de una meta.

Tal como sucede con la valoración de acciones, antes de que se realice la reunión donde se revisarán los avances, cada responsable de dar seguimiento a una meta debe organizar los datos obtenidos de los instrumentos de medición y el resultado de la valoración que hizo el equipo docente de las acciones relacionadas con la meta, para convertir los datos en información y conocimiento.

Se sugiere el siguiente formato para su registro:

Meta	Avances de la meta en el periodo	Acciones del plan de trabajo asociadas a la meta y resultados de su valoración	Observaciones sobre el proceso de medición de la meta



Lo importante es conversar sobre el porqué de los resultados.  
Muchas veces somos ricos en datos y pobres en información y conocimiento.

## 3. Reflexión grupal para analizar la información sobre el avance de la meta, su relación con las estrategias y las acciones implementadas y el ajuste de los pasos siguientes

En la sesión de trabajo en equipo cada encargado de meta expone el resumen de los avances y guía la discusión del grupo para analizar las acciones relacionadas y llegar a acuerdos, basados en información y evidencias sobre cómo proceder.



## Sugerencia de preguntas para discutir los avances de las metas

- ¿Hay avances de acuerdo con las metas propuestas?
- ¿El grado de avance es el esperado?
- ¿En qué aspecto no se avanzó?
- ¿Cómo fue la valoración de las acciones ligadas a esta meta?
- ¿Debemos hacer ajustes a las estrategias y acciones?
- ¿Tenemos suficiente conocimiento de la situación para tomar buenas decisiones sobre los ajustes que se deben hacer?
- ¿Qué opciones tenemos?
- ¿Qué es lo mejor en este momento para la escuela?
- ¿Qué ajustes haremos al plan de trabajo?



Al enfrentar lo que no funciona como una ocasión de aprendizaje, los errores son aceptados en la medida en que detonan procesos de mejora en la escuela y profesionalización en el equipo.

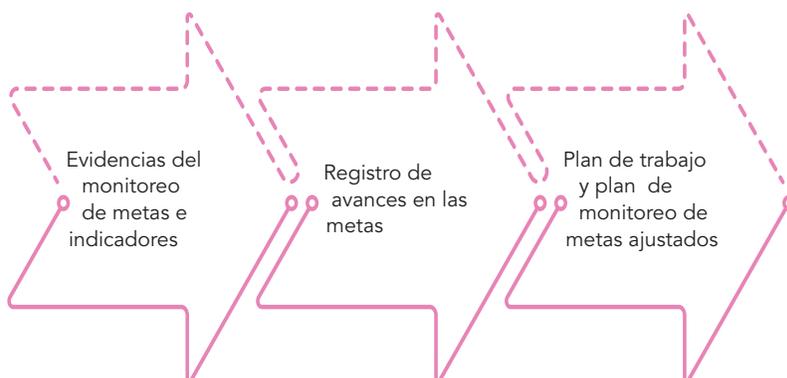
Recuerden equilibrar el tiempo que dedican a leer los datos, profundizar en las causas, discutir opciones y tomar decisiones (retomen el fascículo 9).

### 4. Revisión de las dificultades encontradas durante el periodo de monitoreo

Es útil revisar el plan de monitoreo para validar la pertinencia y la factibilidad de cómo se planeó la medición de las metas. Las siguientes preguntas ayudan a esta revisión.

- ¿Los instrumentos que se aplicaron fueron los adecuados?
- ¿Fueron aplicados correctamente?
- ¿Se obtuvieron los datos requeridos?
- ¿Hubo problemas en la recogida de información?
- ¿El tiempo establecido fue suficiente para ver avances?
- ¿Qué podemos aprender sobre nuestro trabajo de seguimiento en este periodo?

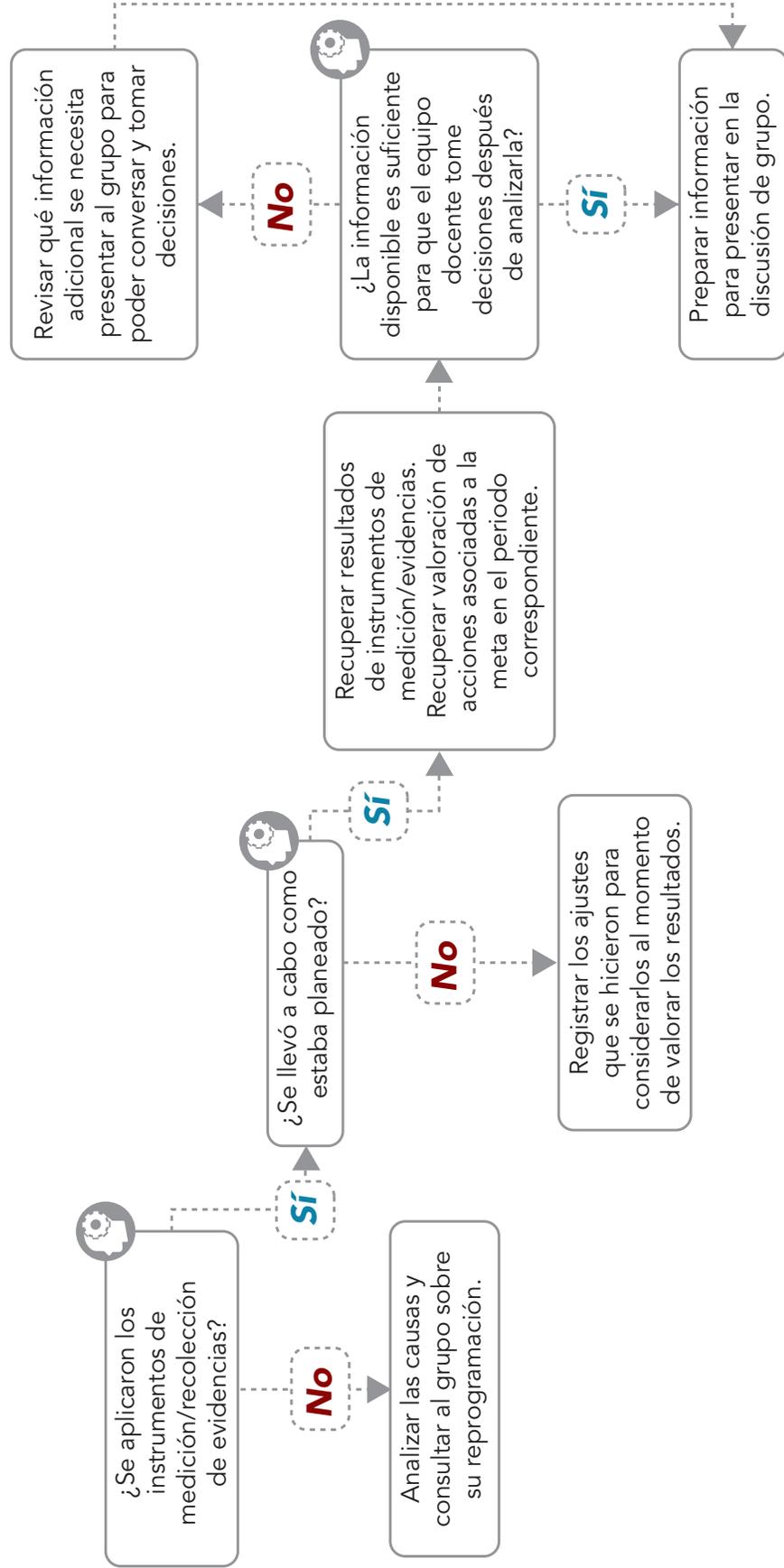
### Productos de la fase de monitoreo de avances





## Diagrama de flujo para recuperar la información relacionada con el monitoreo de una meta

Este diagrama se utiliza en las actividades del fascículo 10 titulado Monitoreo de metas. Las personas encargadas del seguimiento a las metas deberán tener a la mano este diagrama, junto con el plan de monitoreo de metas, para recopilar y organizar la información de la medición de la meta correspondiente y presentarla en la discusión grupal.



# Pautas

---

---





## Criterios para la recolección de datos

### Calidad de los datos

La calidad de los datos que se recuperan tiene mucho que ver en la valoración de las acciones y la medición de las metas que realice el colectivo escolar sobre su plan de mejora anual. Si los datos no tienen la calidad requerida, la información y las decisiones que se generen pueden ser erróneas. Para que los datos recuperados sean de calidad se deben considerar elementos como: la cantidad y precisión de los datos, los momentos de recolección, las características específicas de la información y las herramientas que se utilizarán para recuperarla, así como las fuentes de información.

### Cantidad de datos

El criterio de cantidad de datos que se debe recabar va a depender de varias cosas. Primero se debe pensar: para qué se van a utilizar estos datos.

- Si es para valorar acciones: ¿qué tipo de acciones?, ¿son acciones relacionadas con problemas de logro?. Entonces se debe pensar en la estrategia, ¿gravedad del problema?, ¿cuántos grupos están incluidos?, ¿cuántos alumnos?, ¿cuántos tiempos se establecieron para el levantamiento de datos en el plan de valoración?, ¿son acciones relacionadas con aspectos de capacitación, adquisición, remodelación, etc.?. Entonces la estrategia deberá incluir información sobre ¿cuántas personas participan?, ¿cuántas veces se debe medir el proceso?, ¿cuánto tiempo de desarrollo se requiere? y, ¿qué se debe medir de esas acciones?
- Si es para medir el avance de las metas: ¿cuáles metas?, ¿cuándo está planeado medir?, ¿en qué tiempo se estableció la medición? y, ¿de cuántas personas necesitamos recabar información?

La cantidad de datos debe ser acorde a lo que se va a valorar o medir; si es menos puede afectar la valoración del resultado, si es más puede generar trabajo extra innecesario, e incluso confusión.

### Precisión de los datos

Se debe tener en cuenta la fidelidad en el levantamiento de los datos; esto es, cumplimiento de los tiempos, las formas y la exactitud en el levantamiento de los datos, de acuerdo con lo establecido en el plan de valoración y medición de acciones.

¿Qué tipo de datos debemos recuperar?, ¿se valoraron de acuerdo con lo establecido?, ¿la medición se realizó de acuerdo con el plan? y, ¿los datos registrados corresponden fielmente a los resultados obtenidos?

Si los datos son alterados, la valoración de las acciones o la medición de las metas no será la correcta y se estará realizando un trabajo en vano.

## Momentos de recolección

Algunos tipos de valoraciones o mediciones requieren tiempos específicos de medición. Por ejemplo: las acciones que tienen como objetivo el conocimiento de saberes previos, medición de avances al término de algún tema, dominio de conocimientos o habilidades, etcétera.

Es necesario que para cada acción y meta se establezcan con claridad los tiempos de medición y recolección de información, y que éstos se planifiquen en las actividades cotidianas de la escuela.

Según el tipo de dato y lo que interese medir se puede recolectar información con distinta periodicidad.

Por ejemplo:

Periodo	Datos e información
Diaria/ semanal	Asistencia de alumnos y docentes, horas efectivas de clase, horas de lectura, situaciones que se presentan durante la ingesta de alimentos (escuelas de tiempo completo), número de casos de indisciplina reportados, alumnos que presentan situaciones imprevistas de salud, quejas o sugerencias recibidas por parte de las familias de los alumnos, entre otros. <b>Fuentes de información:</b> registros de la escuela, registros de docentes, bitácoras de maestros y reportes.
Mensual/ bimestral/ trimestral	Alumnos que cumplieron satisfactoriamente con actividades escolares, participación de padres de familia en reuniones de trabajo, talleres o conferencias, resultados de evaluaciones parciales de aprendizaje, entre otros. <b>Fuentes de información:</b> registros de la escuela, registros de grupo, listas de asistencia a reuniones/eventos y registro de calificaciones.
Anual	Opiniones de padres de familia sobre la escuela, infraestructura del centro, perfil del equipo docente, características del liderazgo y trabajo en equipo de los docentes y el director, entre otros. <b>Fuentes de información:</b> cuestionarios de opinión, conversaciones del equipo docente y registros de mobiliario e infraestructura.



No olviden considerar la información que produce la propia operación de la escuela.  
¡Pueden llegar a ahorrarse registros dobles o innecesarios!

## Fuentes para la recuperación de los datos

Se recomienda hacer una búsqueda progresiva de datos de lo más fácil (interno) a lo más difícil (externo), de acuerdo con las siguientes categorías:

### 1. Registros de la escuela

- Resultados de logro educativo: estadísticas, gráficas, tablas, cuadros e informes.
- Registros del trabajo cotidiano: registros de observación de alumnos, reportes de docentes, directivos, padres de familia, fichas de alumnos, buzón de sugerencias, información generada por la participación en programas.



Este tipo de información debe formalizarse mediante algún esquema de sistematización (registro escrito, cuestionario de opinión, etcétera).

## 2. Fuentes alternas de información

- Referencias informales: redes de información entre personal, padres de familia y alumnos.
- Conversaciones y acuerdos con autoridades, supervisores y apoyos técnicos.
- Reuniones con padres de familia.
- Oficios de gestiones para recursos u otros.
- Actas de sesiones de Consejo Técnico Escolar u otras reuniones del equipo.

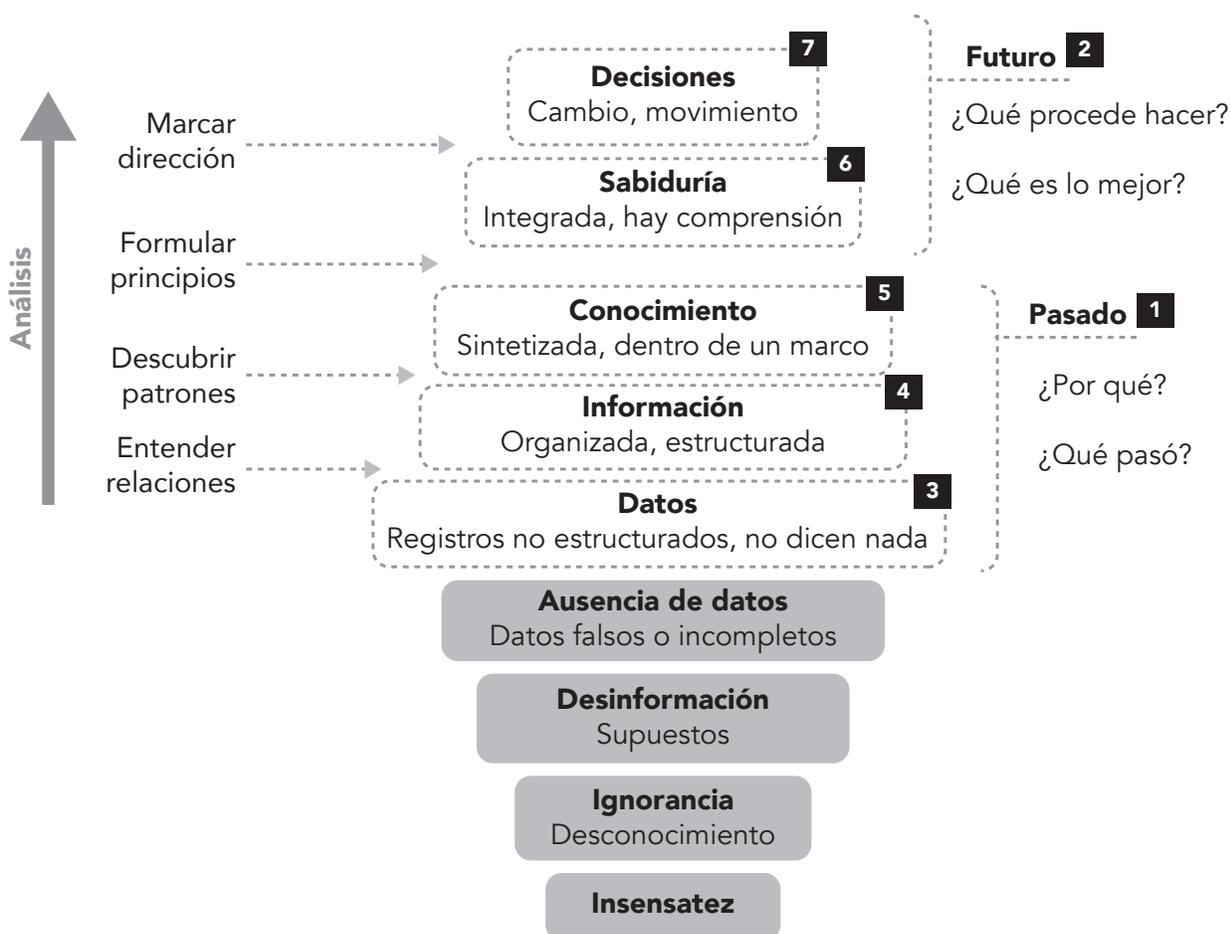
## 3. Fuentes de dominio público en la comunidad

- Fuentes de autoridades educativas: informes estatales, discursos, reportes, gráficos, tablas, registros, etcétera.
- Fuentes tradicionales: periódicos locales, reportes anuales del municipio, entre otros.
- Fuentes no tradicionales: discursos, conferencias de instituciones vecinas, seminarios, etcétera.



## Cómo pasar de los datos a las decisiones

Tomar decisiones informadas implica más que constatar una situación a partir de los datos que tenemos. Es necesario pasar del saber *qué pasó* a entender *por qué pasó* para saber qué hacer. La siguiente imagen representa una propuesta de camino para pasar de los datos a las decisiones.



Fuente: Adaptado de Ackoff (2005), Belliger (2004) y IoT Company AGT.

En este marco, los datos(3) se refieren a cualquier registro o evidencia que hay en la escuela y que se convierten en información(4) cuando se sistematizan, estructuran y se ponen en un contexto (qué están midiendo, a qué registro se refieren, etc.). De esta forma, a partir de los dos primeros escalones blancos de la pirámide se obtiene una descripción de **qué pasó** en la escuela: qué aprendieron los alumnos, cómo es la composición del equipo docente, cómo es la relación con los padres de familia, qué nivel de ausentismo o deserción hay, etc.

Para pasar de la descripción de una situación a la comprensión o conocimiento(5) de **por qué pasó** eso en la escuela, se debe integrar información de varios elementos para descubrir patrones y relaciones entre distintas condiciones y procesos de la escuela. Esta es la parte fuerte del análisis y la que debería llevar más tiempo al equipo.

Una vez que se tiene claridad sobre porqué suceden las cosas, se pueden formular principios sobre cómo funcionan los procesos y dinámicas de esa escuela en particular. Esta sabiduría(6) permite al equipo docente considerar entre varias opciones, **qué es lo mejor** para su centro de acuerdo con su problemática y características. La exploración y valoración de distintas opciones para atender su situación es el otro momento fuerte del proceso de toma de decisiones.

Es hasta este momento, después de comprender por qué suceden las cosas y valorar alternativas, que se cuenta con la evidencia necesaria para decidir **qué hacer**(7).

Los escalones de la pirámide invertida reflejan el resultado de trabajar sin un análisis profundo de los datos e información.

La mayoría de las veces, la discusión en reuniones de trabajo se centra, principalmente, en datos e información para rápidamente tomar decisiones; se dedica muy poco tiempo a entender por qué se da tal o cual situación y a explorar distintas formas de atenderla. La discusión de estos temas es lo que va generando aprendizaje en el equipo docente y es una manera de irse profesionalizando.

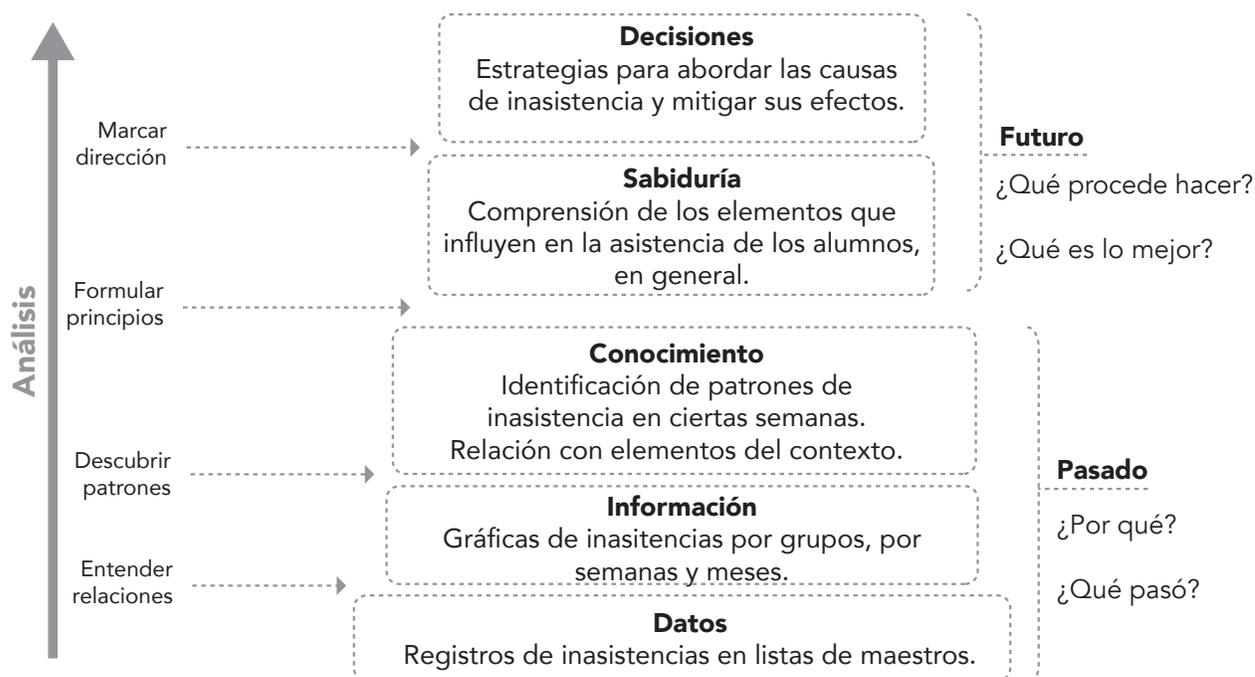
Como principio general, la distribución del tiempo para analizar y tomar decisiones puede asignarse de la siguiente manera:

- 20% ¿Qué pasó? Leer y comprender los datos e información.
- 40% ¿Por qué pasó? Revisar la implementación, relacionarla con los resultados, profundizar en las causas.
- 30% ¿Qué es lo mejor? Explorar opciones y alternativas, valorar puntos a favor y en contra.
- 10% ¿Qué procede hacer? Tomar decisiones.



Examinen en qué nivel o escalón de la pirámide suelen ubicarse las discusiones durante las reuniones de trabajo en su escuela, ¿a qué dedican más tiempo?

Ejemplo de cómo pasar de los datos a las decisiones en la escuela



## PASADO

¿Qué pasó?

- Existe una relación entre la inasistencia y el momento del ciclo escolar (Relación).
- A partir de la segunda semana de diciembre las inasistencias aumentan 20% y vuelven a bajar la segunda semana de febrero (Patrón).

¿Por qué?

- Los niños se enferman por el frío, los papás los dejan de mandar para que no se enfermen (Causas).

## FUTURO

- Cuando hace frío los niños vienen menos a la escuela (Principio).

¿Qué es lo mejor?

- El frío de invierno es algo inevitable. Si los papás no están dispuestos a que los niños vayan a la escuela por miedo a que se enfermen, hay que procurar que los niños no se retrasen en los aprendizajes durante el periodo de invierno y de vacaciones. Hay que explorar alternativas para lograr esto último.

¿Qué procede?

- Definir estrategias para acordar con los padres ejercicios y actividades que pueden hacer los niños en casa cuando no van a la escuela por frío.



## Qué son las evidencias<sup>1</sup>

Una evidencia es algo que da fe o sustento a una afirmación. Las evidencias pueden provenir de múltiples fuentes: resultado de una sistematización de entrevistas, registros de comentarios, ejemplos, anécdotas, cuestionarios, rúbricas, listas de cotejo, productos de trabajo de los alumnos, observaciones directas, respuestas a exámenes o evaluaciones, bitácoras, entre otras.

### Algunas consideraciones sobre las evidencias

- Son productos de trabajo o de una acción reunidos con propósitos determinados que se planean previa y deliberadamente.
- Es necesario determinar con antelación lo que se va a documentar y cómo: pensar en el tipo de evidencias que darán cuenta del cumplimiento de objetivos y metas propuestos en el plan de trabajo de la escuela, de la efectividad de las acciones, etcétera.
  - Es fácil confundir la documentación intencionada de lo que se realiza para luego evaluar o valorar su resultado, con los registros que se generan al trabajar. Cuando esto sucede, se construyen “expedientes”, “carpetas” o “portafolios” que terminan siendo archivos de documentos del trabajo y las actividades que se llevaron a cabo, pero no necesariamente ofrecen datos e información para valorar el resultado.
  - La visibilidad que ofrece el contar con evidencias se convierte en la base para analizar datos e información a fin de reflexionar sobre ella, triangular, reflexionar y tomar decisiones en torno a las prioridades que la escuela determine enviar como parte del plan de trabajo. Las evidencias se convierten así en el objeto de discusión del equipo docente.



¡Ojo con confundir evidencia de **TRABAJO** con evidencia de **RESULTADOS**!

### ¿Cómo generar una evidencia?

- Definir los objetos de evaluación o medición y los instrumentos (objetivos y procedimientos): ¿qué queremos valorar/evaluar? y ¿cómo podemos obtener la información para hacerlo?
- Desde la planeación de las estrategias y actividades del plan de la escuela fijar los procedimientos para generar los datos que puedan servir de base para la información que sustente las evidencias sobre el aprendizaje de los alumnos, la propia práctica docente o el funcionamiento de la escuela, según sea el caso.

<sup>1</sup> Datos que apoyan la existencia o la veracidad de algo. Se obtiene por medio de la observación, medición, ensayo u otros medios. Grau, J. E. (2011). *Planeamiento Estratégico, Prospectiva y Educación: Glosario*. Buenos Aires: Fundec.

## ¿Productos o evidencia?

Ejemplos de productos	Evidencias	Los productos se convierten en evidencia cuando...
Registro de participantes en una actividad	Análisis de nivel de participación de acuerdo con el objetivo de la actividad y las estrategias que se implementaron.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflejan el resultado de la implementación de acciones.</li> <li>- Otorgan información sobre causas y procesos.</li> <li>- Generan información sobre los principales logros y retos.</li> <li>- Orientan la toma de decisiones fundamentadas.</li> </ul>
Foto de los maestros/niños trabajando	Foto del producto que resultó del trabajo de los docentes/ aprendizaje de los alumnos.	
Lista de comentarios de padres de familia sobre la escuela	Comentarios de padres de familia clasificados en relación con lo que se quería saber al registrar los comentarios.	
Cuestionarios de encuesta a alumnos/ padres de familia respondidos	Resultados de la encuesta ordenados y analizados para responder las preguntas que se plantearon.	
Fichas que se trabajaron en el aula	Trabajos de alumnos que muestran el resultado de realizar las actividades.	

## Recoger evidencias implica dedicación... ¿existe alguna diferencia entre trabajar con o sin evidencias?

Sin evidencia (riesgos)	Con evidencia (ventajas)
 Guiarse por emociones e impulsos y no por hechos concretos y verificables con base en información.	 Las discusiones y las decisiones se despersonalizan, el peso del argumento lo tienen las evidencias.
 Tomar decisiones con base en percepciones e intuiciones.	 Tomar decisiones a partir de los múltiples factores que ejercen influencia en la gestión escolar y el aprendizaje en su escuela. Atender sus necesidades específicas.
 Generalizar las estrategias y perder de vista las necesidades particulares de la propia escuela en el contexto en que se encuentra.	 Es posible valorar el efecto de acciones y estrategias, comparar y elegir las más oportunas.
 Se vuelve difícil valorar los resultados de las acciones para saber si funcionaron o no.	 Proporciona retroalimentación oportuna para reforzar o corregir el rumbo de la escuela.
 No hay información para decidir sobre el rumbo de la escuela	 Cuentan con registros del trabajo y los resultados para ver el impacto de lo que han hecho.
 Sensación de trabajar y hacer mucho sin ver resultados.	



## Uso de resultados de evaluaciones estandarizadas en diagnóstico escolar

Las escuelas analizan resultados de evaluaciones estandarizadas mediante formatos que consideran, entre otros, la siguiente información:

- Registro de resultados de las áreas evaluadas.
- Registro del porcentaje de nivel de logro por grupo.
- Registro del porcentaje de nivel de logro por escuela.
- Plantilla de respuestas correctas y descriptores de reactivos de las áreas evaluadas.

Con esto, ¡las escuelas ya cuentan con mucha información!



¿Cómo se le puede sacar mayor provecho?

### Desarrollar una visión de “generación”, más que de “grado escolar”

Los alumnos van acumulando experiencias y aprendizajes a lo largo de cada ciclo escolar, de manera que, en 5to. grado, son el resultado de lo que han vivido en 1ro., 2do., 3ro. y 4to.

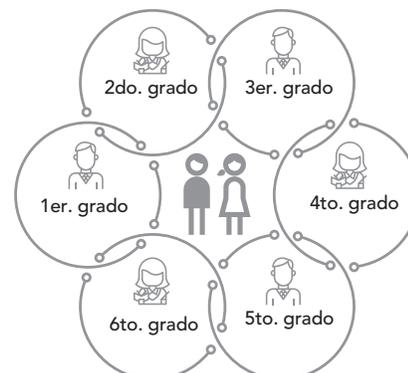
Ver a los alumnos como una generación que va recorriendo los distintos grados, en contraste con ver al grupo que en este ciclo ocupa el salón de 3er. grado, facilita trazar estrategias a nivel escuela, integrando el trabajo de distintos grados escolares.

Nuestra responsabilidad como equipo docente consiste en:

- Dar seguimiento a cada uno de los alumnos desde su ingreso a la primaria y conforme va avanzando en cada grado.
- Asegurar que los alumnos comprenden los contenidos necesarios para avanzar en el programa que les corresponde en ese grado.



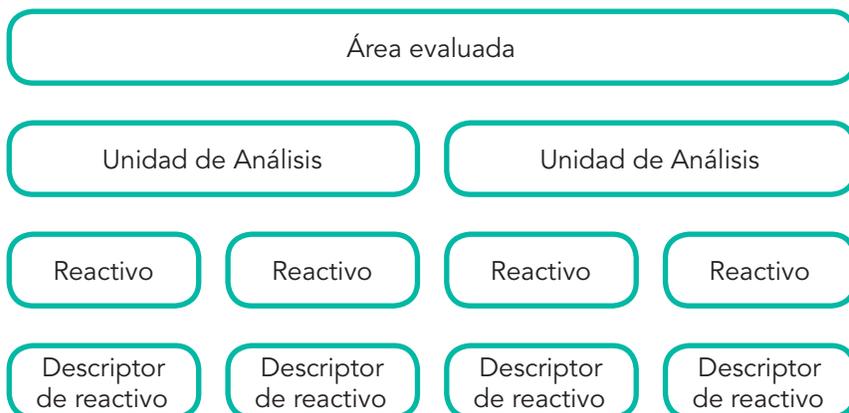
Consideran los resultados de pruebas estandarizadas como los aprendizajes acumulados de los alumnos a lo largo de varios ciclos escolares.





## ¿Qué debemos conocer y entender de una prueba estandarizada para sacar mayor provecho a los resultados?

- Los resultados reflejan el trabajo de toda la escuela sobre la generación que respondió la prueba. Como tal, los docentes de todos los grados contribuimos a ese resultado.



- Las pruebas plantean niveles de logro o desempeño.

### Niveles de Logro/Desempeño

I	II	III	IV
---	----	-----	----

- Cada nivel de logro tiene su descriptor correspondiente en el cual se especifica lo que los alumnos son capaces de hacer en ese nivel.

Aspecto/Habilidad evaluada	Reactivo/Ítem			
Análisis del contenido y la estructura	58% (882)	42% (812)	67% (881)	25% (815)
Convencionalidades lingüísticas	92% (005)	42% (010)	75% (028)	84% (037)
Desarrollo de una comprensión global	75% (001)	62% (021)	8% (037)	17% (012)
Desarrollo de una interpretación	58% (832)	58% (832)	92% (042)	50% (044)

- En cada área evaluada se definen unidades de análisis o temáticas.
- Los reactivos de las pruebas corresponden a las distintas unidades de análisis o temáticas.
- Comúnmente, se reporta el porcentaje de alumnos que respondió correctamente cada reactivo.
- Los reactivos suelen acompañarse de una descripción del aprendizaje que se evalúa con ese ítem.

**Reactivo 058**

Los puntos anotados en 11 partidos por un equipo de baloncesto son: 84, 85, 73, 86, 84, 74, 71, 84, 70, 74.

¿Cuál es la mediana de los puntos anotados por el equipo?

a) 71  
b) 74  
c) 84  
d) 86

**Respuesta correcta:** a)

**% de alumnos de la escuela que respondió correctamente:** 62%

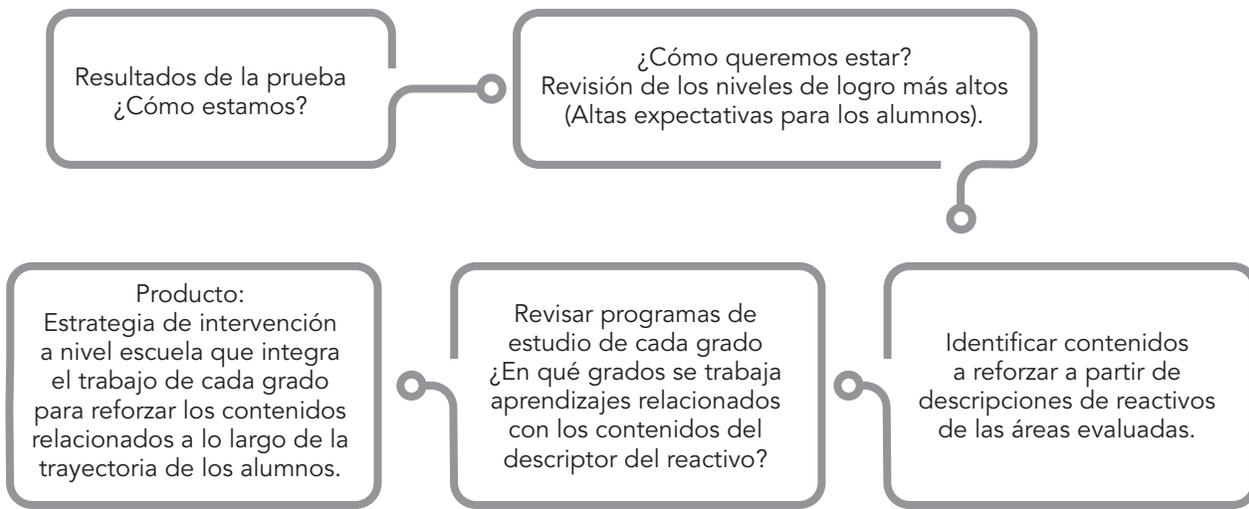
**I Descriptor:**  
Resolver problemas en donde se calcula la mediana.



**¿Cómo podemos analizar estos datos para elaborar un plan a nivel escuela, orientado a subir el nivel de logro educativo, desde una mirada de generación de alumnos?**

Los números hablan, ¿qué nos dicen y qué podemos hacer con ellos?

Para sacar mayor provecho a los datos, se sugiere seguir el siguiente camino:



A continuación se describe cada paso con mayor detalle. Reúnanse como equipo docente para realizar este ejercicio de análisis.



Entender los resultados de las pruebas como los resultados de toda la escuela nos lleva a buscar soluciones como equipo docente, integrando el trabajo y los aprendizajes que se deben alcanzar en cada grado para adquirir los aprendizajes del grado siguiente.

**Punto de partida: porcentaje de alumnos de la escuela en cada nivel de desempeño.**

Por ejemplo:

Lenguaje y Comunicación				Matemáticas			
¿Qué porcentaje de alumnos hay en cada nivel de logro?				¿Qué porcentaje de alumnos hay en cada nivel de logro?			
I	II	III	IV	I	II	III	IV
25.0%	41.7%	33.3%	0.0%	23.1%	23.1%	23.1%	30.8%

### 1. Revisen el porcentaje de alumnos de la escuela que se encuentra en cada nivel de logro.

- ¿En qué nivel de logro nos ubicamos mayoritariamente en el área evaluada?
- ¿Qué nos dice el porcentaje de alumnos en cada nivel de logro sobre el resultado general de la escuela?
- ¿Qué nos dice sobre la equidad en logro dentro de la escuela?  
¿Qué diferencia hay entre el porcentaje de alumnos en los niveles más altos y los más bajos?

Resultados de la prueba  
¿Cómo estamos?

### 2. Contrasten sus expectativas de logro para los alumnos.

- ¿Qué aprendizajes deberían tener todos los alumnos de nuestra escuela para ubicarse en los niveles más altos? Revisemos los descriptores de los niveles de desempeño.
- ¿En qué medida los niveles de logro más altos de las pruebas se parecen a lo que esperamos de los alumnos de nuestra escuela?
- ¿En qué medida la descripción de esos niveles se asemeja a los aprendizajes y temas que priorizamos y enfatizamos en nuestra escuela durante las clases, las tareas y las evaluaciones internas?
- ¿Sería deseable modificar el porcentaje de alumnos en algunos niveles de logro?
- ¿Cuál sería un avance realista para este ciclo escolar?, ¿para los siguientes dos ciclos escolares?

¿Cómo queremos estar?  
Revisión de los niveles de logro más altos (Altas expectativas para los alumnos).

### 3. Identifiquen los contenidos que los alumnos no dominan al término de los grados que se evalúan.

- Por unidad de análisis identifiquemos el porcentaje de alumnos que contestaron correctamente cada reactivo de las áreas evaluadas.

Identificar contenidos a reforzar a partir de descripciones de reactivos de las áreas evaluadas.

Ejemplo: Si 25% contestó correctamente, implica que 75% de los alumnos lo contestó de forma incorrecta.

- Identificar los contenidos por unidad de análisis asociándolos con los reactivos. Por ejemplo:

Reactivos con más bajos resultados por unidad de análisis.			
Unidad de análisis	Descriptor de los reactivos con mayor error	Contestaron correctamente	No contestaron correctamente
Análisis del contenido y la estructura (Revisar todas las unidades de análisis)	Identificar la función sugestiva de una frase que aparece en un anuncio.	25%	75%
	Identificar el fondo y la forma del verso de un poema.	25%	75%
	Identificar el uso de recursos literarios en un cuento de terror.	50%	50%

Reactivos con más bajos resultados por unidades de análisis			
Unidad de análisis	Descriptor de los reactivos con mayor error	Contestaron correctamente	No contestaron correctamente
Medida (Revisar todas las unidades de análisis)	Resolver problemas de área de un trapecio.	8%	92%
	Resolver problemas de conversión de mililitros a litros.	31%	69%
	Resolver problemas de conversión de gramos a onzas.	31%	69%
	Resolver problemas de conversión de millas a metros.	54%	46%

Revisar programas de estudio de cada grado  
¿En qué grados se trabaja aprendizajes relacionados con los contenidos del descriptor del reactivo?

**4. Analicen las habilidades y los contenidos de los reactivos a reforzar para trazar una estrategia a nivel escolar, con el fin de fortalecer los aprendizajes de los alumnos de todos los grados.**

- ¿Qué aprendizajes requieren los alumnos para poder realizar las tareas de esos reactivos? Descompónganlo hasta el aprendizaje más básico.
- ¿Desde qué grado se inicia el estudio de esos aprendizajes?
- ¿Conocen el dominio que tienen los alumnos de esos aprendizajes en el grado que les corresponde?

Producto:  
Estrategia de intervención a nivel escuela que integra el trabajo de cada grado para reforzar los contenidos relacionados a lo largo de la trayectoria de los alumnos.

**5. Elaboren una estrategia escolar para fortalecer los aprendizajes de los alumnos.**

- ¿Qué contenidos se repasarán de manera especial durante el ciclo escolar en cada grado para ir fortaleciendo los aprendizajes desde la base?
- ¿Hay algunas lagunas de conocimiento generalizadas en los alumnos de los grados más altos? ¿Qué lagunas de conocimiento tienen nuestros alumnos con mayor rezago? ¿Qué estrategias vamos a implementar para eliminar las lagunas de aprendizajes de ciclos escolares anteriores?

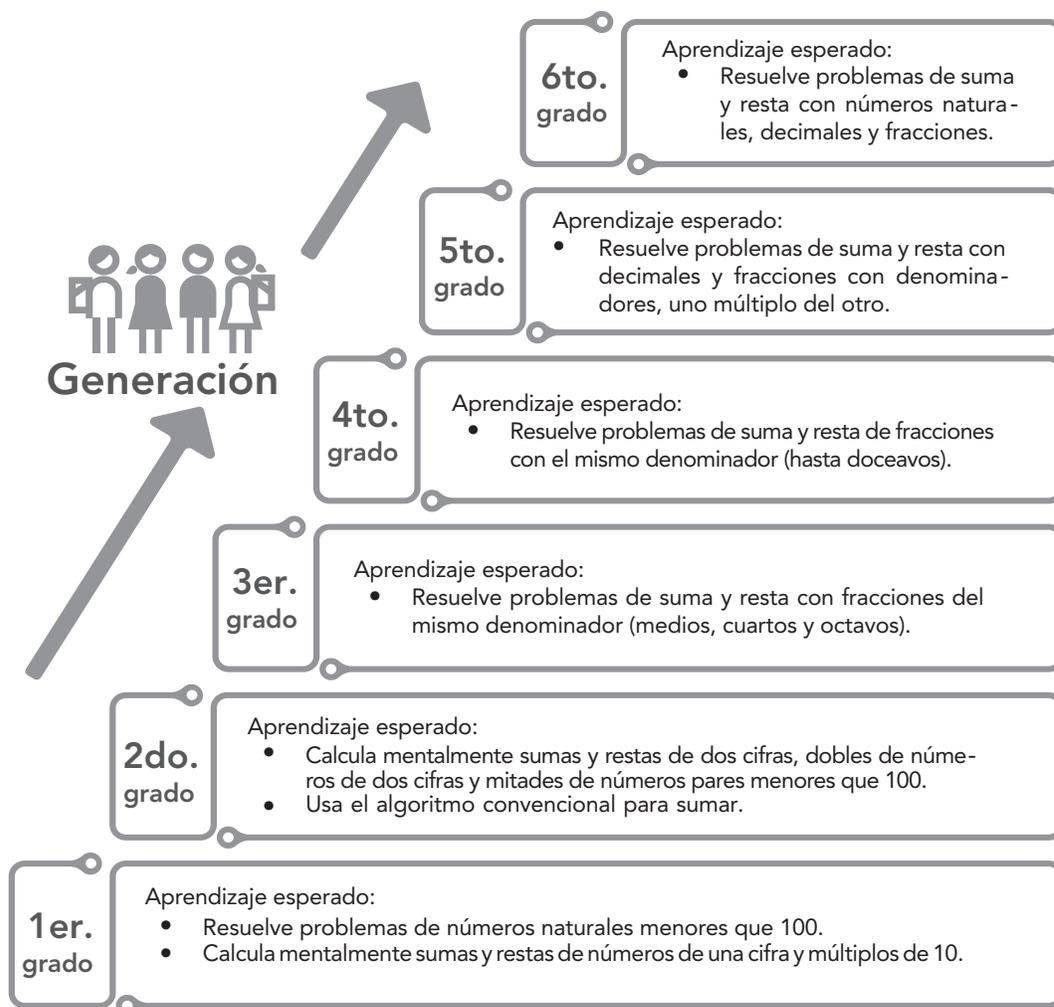
En la siguiente página pueden ver un ejemplo de análisis de aprendizajes, por grado, relacionados con el descriptor de un reactivo.



Únicamente medir no mejora los resultados de los aprendizajes. Por lo tanto, no se puede esperar una mejora de los resultados de evaluaciones internas, ni externas, sólo por haber medido.

**Unidad de análisis:** problemas aditivos.

**Descriptor de reactivo:** resolver problemas de suma de fracciones.

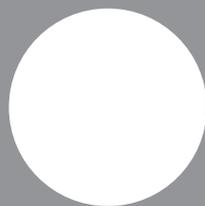


### ¿Qué más podemos hacer como escuela?

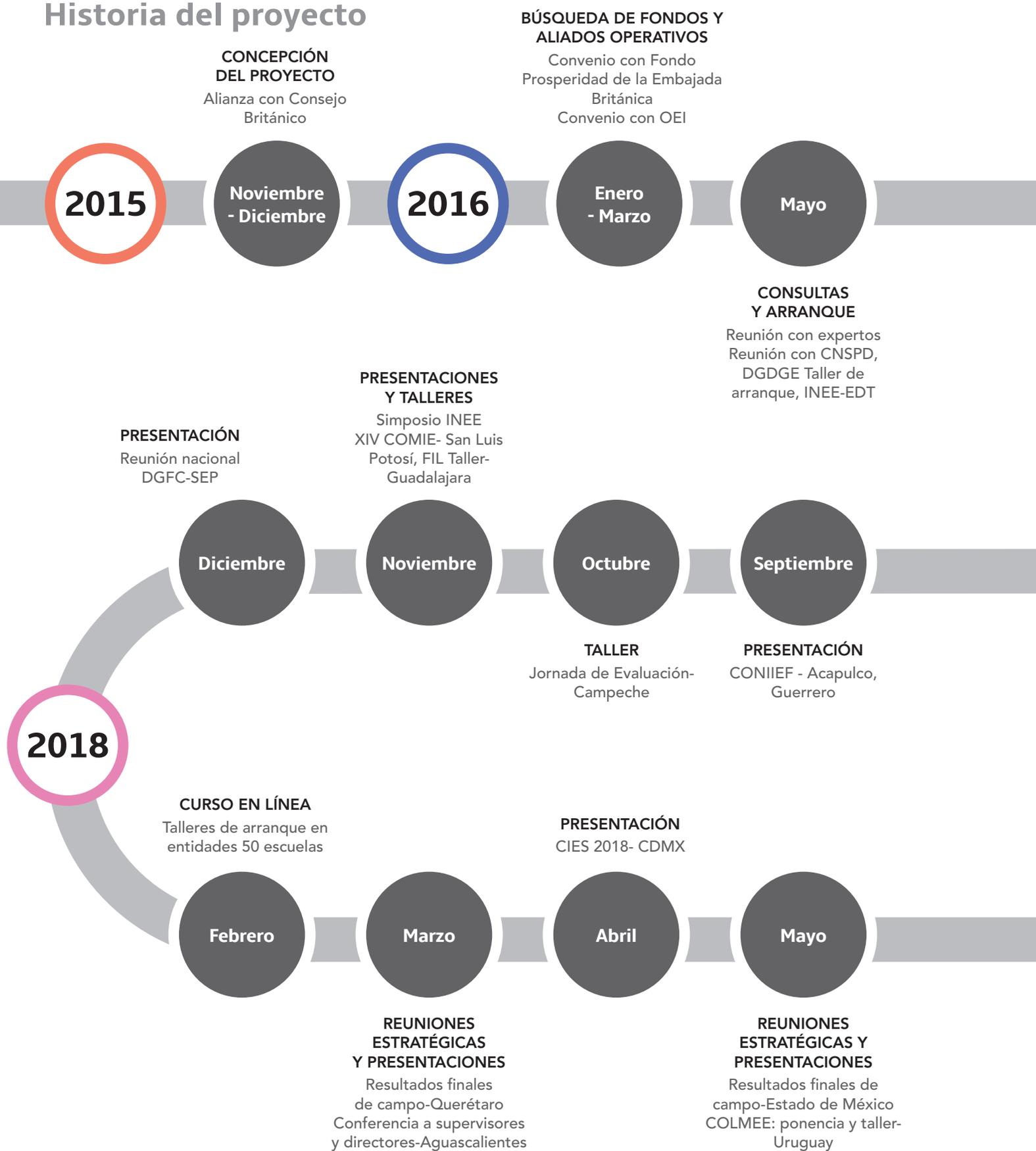
- Identificar las intervenciones pedagógicas que no están dando resultado para mejorarlas o cambiarlas.
- Identificar temas para desarrollo profesional o de actualización en dominio y didáctica de los contenidos a reforzar.
- Involucrar a los alumnos en su aprendizaje, compartiendo con ellos lo que esperamos lograr con cada tema, contenido, áreas, etc. Buscar mejorar los niveles de comprensión.
- Contribuir al aprendizaje del otro. Como equipo docente siempre hay algo que aprender y algo que enseñar.

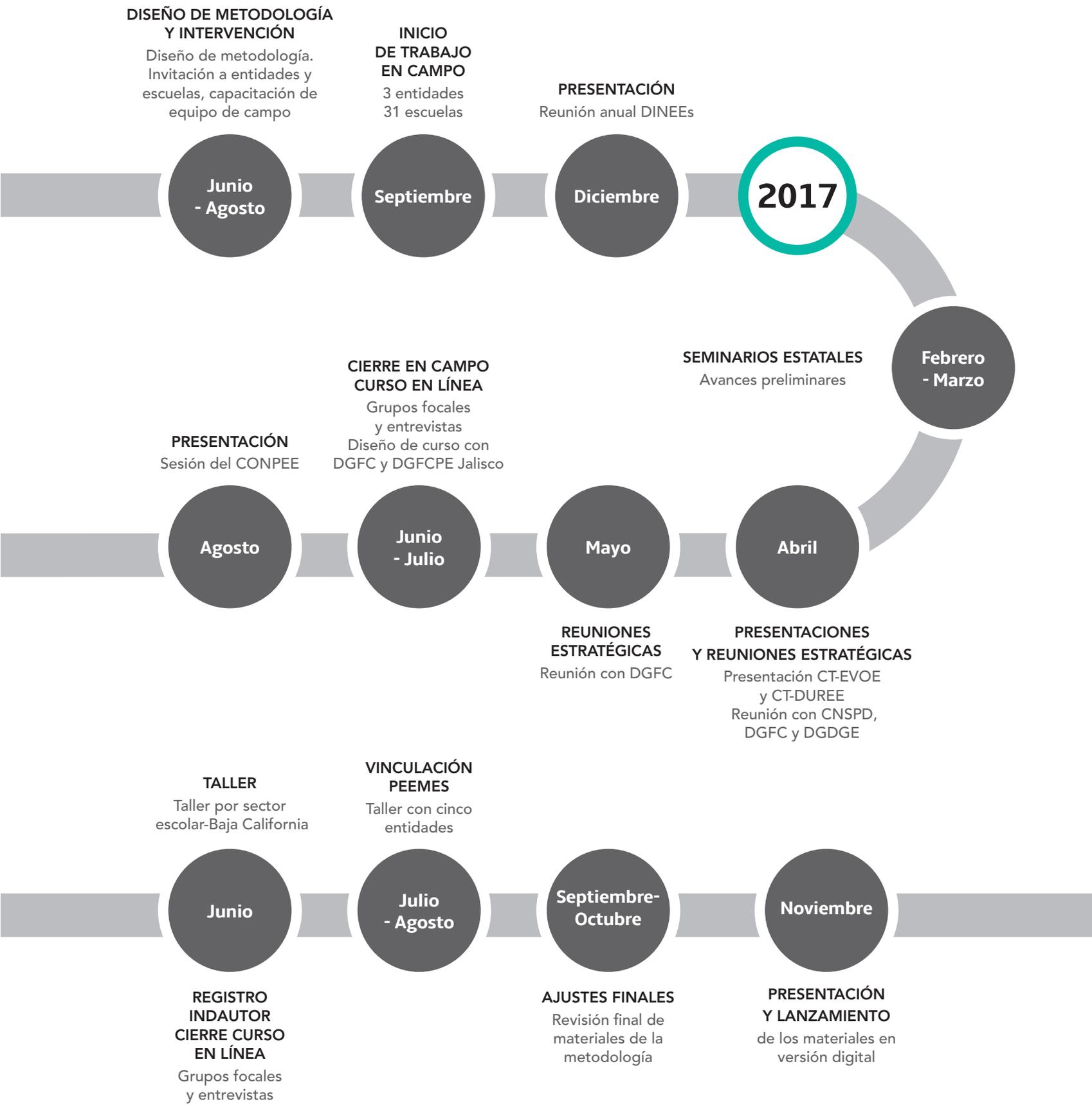


# Anexo



# Historia del proyecto





## Siglas y acrónimos

CIES	Comparative International Education Society
COLMEE	Congreso Latinoamericano de Evaluación Educativa
COMIE	Consejo Mexicano de Investigación Educativa
CONIEEF 2017	Congreso Internacional de Investigación Educativa y Formación Docente 2017
CONPEE	Consejo Pedagógico de Evaluación Educativa
CNSPD	Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente
CT-EVOE	Consejo Técnico de Evaluación de la Oferta Educativa
CT-DUREE	Consejo Técnico de Difusión y Uso de Resultados de la Evaluación Educativa
DGDGE	Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa
DGFC	Dirección General de Formación Continua, Actualización y Desarrollo Profesional de Maestros de Educación Básica
DGFCPE Jalisco	Dirección General de Formación Continua para Profesionales de la Educación del Estado de Jalisco
DINEE	Direcciones del INEE en las Entidades Federativas
EDT	Education Development Trust
FIL	Feria Internacional del Libro de Guadalajara
INEE	Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura
PEEMES	Programas Estatales de Evaluación y Mejora Educativa

## Referencias

- Airasian, P.W. (2000). *Evaluación en el aula: un enfoque conciso*. Boston: McGraw-Hill.
- Airasian, P.W. (2001). *Evaluación en el aula: conceptos y aplicaciones*. Boston: McGraw-Hill.
- Arbesú, M. I., y Gutiérrez, E. (2012). El portafolios docente un medio para reflexionar y evaluar las competencias. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5(2). Recuperado de: [http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5-num2/art4\\_htm.html](http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5-num2/art4_htm.html)
- Benítez, Y. (s.f.). Evaluación de la participación de los padres de familia en las escuelas primarias. Manual de aplicación de los cuestionarios para padres de familia y profesores. México: autor. Recuperado de: [http://www.inee.edu.mx/images/stories/Publicaciones/Documentos\\_tecnicos/Derecursos/padres\\_familia/Completo/mapadresprim.pdf](http://www.inee.edu.mx/images/stories/Publicaciones/Documentos_tecnicos/Derecursos/padres_familia/Completo/mapadresprim.pdf)
- Blanco, E. (2007). Eficacia escolar en México. Factores escolares asociados a los aprendizajes en la educación primaria. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales México. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10469/1247>
- Botte, E., España, S., Kit, I., Labate, H., Lanza, P., y Scasso, M. (2007). *Todos pueden aprender. Escuelas que trabajan para superar el fracaso escolar*. Argentina: UNICEF. Recuperado de: <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL003218.pdf>
- García Medina, A. M., Aguilera García, M. A., Pérez Martínez, M. G., y Muñoz Abundez, G. (2011). *Evaluación de los aprendizajes en el aula. Opiniones y prácticas de docentes de primaria en México*. México: INEE. Recuperado en septiembre de 2016, de: <http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/D/410/P1D410.pdf>
- Hernández, A. S., Ruiz, S. S., Carrasco, D., Crespo, F. J., Jiménez, D., Martínez, M. G., e Iribarra, D. T. (2015, diciembre). *Modelo conceptual de uso de los resultados de las evaluaciones. Buenas prácticas y propuesta para PLANEA*. México: INEE.
- Leyva, Y. E. (2012). El portafolios de evaluación como estrategia de formación y evaluación docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5(1e). Recuperado en septiembre de 2016, de: [http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5-num1\\_e/art25.pdf](http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5-num1_e/art25.pdf)
- Martínez Rizo, F. (2009). Evaluación formativa en aula y evaluación a gran escala: hacia un sistema más equilibrado. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 11(2), pp. 1-18. Recuperado de: <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/231>
- Martínez Rizo, F. (2012). Dificultades para implementar la evaluación formativa: revisión de literatura. *Perfiles educativos*, 35(139), pp. 128-150. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/262617487\\_Dificultades\\_para\\_implementar\\_la\\_evaluacion\\_formativa\\_Revision\\_de\\_literatura](https://www.researchgate.net/publication/262617487_Dificultades_para_implementar_la_evaluacion_formativa_Revision_de_literatura)
- Miklos, T. (coord.) (2015). La evaluación formativa como instrumento estratégico para la mejora del aprendizaje. Documento interno. México: INEE.
- MINEDUC. Ministerio de Educación / Guatemala. (s.f.). Herramientas de evaluación en el aula. Recuperado de: [http://cnb.mineduc.gob.gt/wiki/Tabla\\_de\\_contenidos\\_-\\_Herramientas\\_de\\_Evaluaci%C3%B3n\\_en\\_el\\_Aula?](http://cnb.mineduc.gob.gt/wiki/Tabla_de_contenidos_-_Herramientas_de_Evaluaci%C3%B3n_en_el_Aula?)
- MINEDUC / Perú (2012). Marco de Buen Desempeño Docente, pp. 1-56. Perú: autor. Recuperado en noviembre de 2016, de: <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450d-a43d-bd8cd65b4736>

- Murillo, F. J. (2003). Una panorámica de la investigación iberoamericana sobre eficacia escolar. *REICE-Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1(1), pp. 1-14. Recuperado de: <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/5341/5780>
- Murillo, F. J. (2004, abril-junio). Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(21), pp. 319-359. México: Consejo Mexicano de Investigación Educativa. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/140/14002104.pdf>
- OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2005, noviembre). *Formative Assessment: Improving Learning in Secondary Classrooms*. Policy Brief. *OECD Observer*. París: Public Affairs Division, Public Affairs and Communications Directorate, OECD.
- Pérez, M., Ruiz, G., Langford, P., Prado, P. (2017). *Marco de referencia para la documentación de experiencias y metodologías relevantes de evaluación formativa de escuelas*. México: INEE. Recuperado de: <http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/F/215/P1F215.pdf>
- Ramírez, R. (2002, octubre). ¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para la evaluación interna de los centros escolares (documento de trabajo). México: SEP-DGIE. Recuperado de: <http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/materiales/1/d2/p3/4%20SEP%20Como%20Conocer%20Mejor%20Nuestra%20Escuela.pdf>
- Ruiz, G. (2009). Evaluar los centros escolares: ¿Con base en los resultados de los alumnos en pruebas de aprendizaje o en otros factores de los propios centros? *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 2(2), pp. 10-13. Recuperado el 19 de enero de 2017, de: [https://www.researchgate.net/publication/42532888\\_Evaluar\\_los\\_Centros\\_Escolares\\_Con\\_Base\\_en\\_los\\_Resultados\\_de\\_los\\_Alumnos\\_en\\_Pruebas\\_de\\_Aprendizaje\\_o\\_en\\_Otros\\_Factores\\_de\\_los\\_Propios\\_Centros](https://www.researchgate.net/publication/42532888_Evaluar_los_Centros_Escolares_Con_Base_en_los_Resultados_de_los_Alumnos_en_Pruebas_de_Aprendizaje_o_en_Otros_Factores_de_los_Propios_Centros)
- Sandoval-Hernández, Andrés (coord.) (2016). *Experiencias Internacionales sobre el Uso de los Resultados de Evaluaciones Educativas*. México: INEE. Recuperado de: <http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/F/208/P1F208.pdf>
- Schmelkes, S. (1994). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Recuperado de: <http://www.ctascon.com/Hacia%20una%20mejor%20calidad%20de%20las%20Escuelas.pdf>
- Schmelkes, S. (2001, diciembre). La autonomía y la evaluación en México. *Perspectivas*, 31(4), pp. 5-14. Recuperado de: [http://www.oas.org/udse/gestion/ges\\_schmelkes.pdf](http://www.oas.org/udse/gestion/ges_schmelkes.pdf)
- Schmelkes, S. (2013). Evaluación formativa con la escuela al centro. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 43(4), pp. 6-10. México: Centro de Estudios Educativos. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27029787002>
- Schön, D. (1992). *La formación de profesionales reflexivos*. Barcelona: Paidós. Recuperado el 15 de febrero de 2017, de: <http://csmvigo.com/pedagogia/files/2016/07/D.A.-SCH%C3%96N-LA-FORMACI%C3%93N-DE-PROFESIONALES-REFLEXIVOS.pdf>
- SEP. Secretaría de Educación Pública (2014, 7 de marzo). Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. Diario Oficial de la Federación. México. Recuperado de: [http://www.iea.gob.mx/webiea/inf\\_general/NORMATIVIDAD/7.%20ACUERDOS/FEDERALES/ACUERDO%20717%20por%20el%20que%20se%20emiten%20los%20lineamientos%20para%20formular%20los%20Programas%20de%20Gesti%C3%B3n%20Escolar.pdf](http://www.iea.gob.mx/webiea/inf_general/NORMATIVIDAD/7.%20ACUERDOS/FEDERALES/ACUERDO%20717%20por%20el%20que%20se%20emiten%20los%20lineamientos%20para%20formular%20los%20Programas%20de%20Gesti%C3%B3n%20Escolar.pdf)
- SEP (2016, 2 de febrero). Perfil, Parámetros e Indicadores para Docentes y Técnicos Docentes. Evaluación del Desempeño. Docentes y Técnicos Docentes. Ciclo Escolar 2016-2017.

- México. Recuperado en octubre de 2016, de: [http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2016/ba/PPI/Docente\\_Tecdocente.pdf](http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2016/ba/PPI/Docente_Tecdocente.pdf)
- SEP (2017). Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica. Recuperado de: [http://basica.sep.gob.mx/escuela\\_al\\_centro/documentos/cte/lineamientosCTE2017.pdf](http://basica.sep.gob.mx/escuela_al_centro/documentos/cte/lineamientosCTE2017.pdf)
- Smyth, J. (1991). Una pedagogía crítica de la práctica en el aula. *Revista de educación*, número 294, pp. 275-300. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/1989>
- Sun, Y. (s.f.). Entrevista a Yulan Sun. Recuperado en septiembre de 2016, de: <https://www.youtube.com/watch?v=ztpZNJp0BZE>
- Sun, Y. (2015, septiembre-diciembre). El portafolio como método para la evaluación en el aula. *Red, Revista de evaluación para docentes y directivos*, pp. 76-85. México: INEE. Recuperado el 14 de septiembre de 2016, de: [http://www.mideuc.cl/wp-content/uploads/2015/11/El-portafolio-como-metodo-de-ev-en-aula\\_Yulan-Sun.pdf](http://www.mideuc.cl/wp-content/uploads/2015/11/El-portafolio-como-metodo-de-ev-en-aula_Yulan-Sun.pdf)
- Tenutto, M. A. (2002). Herramientas de evaluación en el aula. Magisterio del Río de la Plata. Recuperado de: [https://www.academia.edu/1429504/Herramientas\\_de\\_evaluaci%C3%B3n\\_en\\_el\\_aula](https://www.academia.edu/1429504/Herramientas_de_evaluaci%C3%B3n_en_el_aula)
- Tomasevski, K. (2005). Indicadores del derecho a la educación. *Revista IIDH*, 40, pp. 341-388. Recuperado de: <http://historico.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/iidh/cont/40/pr/pr18.pdf>
- Tombari, M., y Borich, G. (1999). *Authentic Assessment in the Classroom: application and practice*. Michigan: Merrill.
- UNICEF. Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (2004, marzo). ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza. Recuperado de: [http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas\\_efectivas/escuela%20efectivas.pdf](http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/escuela%20efectivas.pdf)
- USAID. Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional / Guatemala. Herramientas de evaluación en el aula. Recuperado de: [http://uvg.edu.gt/educacion/maestros-innovadores/documentos/evaluacion/Herramientas\\_Evaluacion.pdf](http://uvg.edu.gt/educacion/maestros-innovadores/documentos/evaluacion/Herramientas_Evaluacion.pdf)
- Zorrilla, M., y Barba, G. (2003). *Indicadores educativos para la escuela secundaria. Manual para directivos y docentes*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Zorrilla, M. (2012). *Mejorar los procesos y los resultados de la escuela. El papel de la supervisión escolar*. Monterrey.

## Reconocimientos y agradecimientos

Este material se desarrolló a partir de la experiencia del proyecto “Autoevaluación en escuelas mexicanas: una ruta para la mejora de la calidad de la educación en México”, y de acciones derivadas del mismo. Las autoras reconocen el apoyo de los aliados institucionales que participaron en distintos momentos: la Embajada Británica, a través del Fondo de Prosperidad, el British Council, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura y la Education Development Trust.

Asimismo, agradecen la apertura, el entusiasmo, la colaboración y el compromiso de los docentes y los directivos que, a lo largo del ciclo escolar 2016-2017, participaron en la construcción y la prueba de este material, así como al equipo de facilitadores y voluntarios que trabajaron conjuntamente con los equipos escolares.

Finalmente, las autoras agradecen las contribuciones de María de las Mercedes Iglesias Sobero a la formulación inicial de la iniciativa; así como la retroalimentación recibida por parte de expertos, docentes, directores, supervisores y autoridades educativas en distintos foros.

## Facilitadores y voluntarios

Eunice Rodríguez Piña, Miriam Morales Montes, Esmeralda Zendejas Mena, Sergio Martínez Dunstan, Lourdes Villanueva Nava, Silvia Salinas Mafra, Marbella May Reyes, Adonai González Armijo, Ofelia Muñoz Soto, Flavio Sánchez García y Sandra Hernández Alcázar.

## Equipos docentes del ciclo escolar 2016-2017 de las siguientes escuelas

### Estado de México

Juana Pavón de Morelos, Tecaxic • Lic. Benito Juárez, San Marcos Yachihuacaltepec • Himno Nacional, Colonia Centro Ceremonial Otomí • Prof. Isaías Q. Domínguez, La Magdalena Tenexpán • José María Morelos y Pavón, Colonia Morelos • Niños Héroe, Enthavi • Ignacio Zaragoza, San Pedro Arriba • Niños Héroe, San Pedro Arriba • Miguel Hidalgo, Colonia Adolfo López Mateos.

### Querétaro

Mariano Matamoros, Santiago de Querétaro • Escuadrón 201, San Ildefonso Tultepec • Héroe de la Independencia, Llano Largo • Josefa Ortiz de Domín-

guez, Yosphí • Reforma CNOP, Santiago de Querétaro • Jose María Ríos Guillén, Santo Niño de Praga • Gabriel Ramos Millán, Santa María del Zapote • Sor Juana Inés de la Cruz, La Purísima • Lic. Benito Juárez, Santiago de Querétaro.

## **Puebla**

Miguel Hidalgo, Ahuatepec • Ignacio Allende, Almoloya • Margarita Maza de Juárez, Tecali de Herrera • Héroes de 1861, Santa Cruz Ajajalpan • República de Argentina, Concepción Cuautla • Emilio Carranza, Tecali de Herrera • 15 de noviembre de 1935, Tecali de Herrera • Revolución Mexicana, La Esperanza • Rafael Ramírez, Las Loberas • Braulio Rodríguez, Concepción Pardiñas • Ricardo Flores Magón, Tecali de Herrera • Emiliano Zapata, Tecali de Herrera • Plan de Ayala, Tecali de Herrera • Carlos Pastrana Jiménez, Ahuatepec • Ignacio Zaragoza, San Luis Ajajalpan • El Porvenir, San Antonio Juárez.



## **Directorio**

### **Junta de Gobierno**

TERESA BRACHO GONZÁLEZ  
Consejera Presidenta

BERNARDO NARANJO PIÑERA  
Consejero

SYLVIA IRENE SCHMELKES DEL VALLE  
Consejera

PATRICIA VÁZQUEZ DEL MERCADO  
Consejera

### **Unidad administrativas**

FRANCISCO MIRANDA LÓPEZ  
Unidad de Normatividad y Política Educativa

JORGE ANTONIO HERNÁNDEZ URALDE  
Unidad de Evaluación del Sistema Educativo Nacional

ROLANDO ERICK MAGAÑA RODRÍGUEZ (encargado)  
Unidad de Información y Fomento de la Cultura de la Evaluación

MIGUEL ÁNGEL DE JESÚS LÓPEZ REYES  
Unidad de Administración

TOMISLAV LENDO FUENTES  
Coordinación Ejecutiva de la Junta de Gobierno

Dirección General de Difusión y Fomento de la Cultura de la Evaluación  
Rosa Mónica García Orozco (encargada)  
Dirección de Difusión y Publicaciones  
Blanca Gayosso Sánchez



Comuníquese  
con nosotros



Visite nuestro portal

ISBN: 978-607-97304-4-4



9 786079 730444