

El Proceso de Mejora Continua

Orientaciones para las escuelas de Educación Básica

SUBSECRETARÍA DE EDUCACION BÁSICA

Dirección General de Gestión Escolar
y Enfoque Territorial



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

El Proceso de Mejora Continua. Orientaciones para las escuelas de Educación Básica. El documento fue elaborado por la Dirección General de Gestión Escolar y Enfoque Territorial, adscrita a la Subsecretaría de Educación Básica, de la Secretaría de Educación Pública.

Agosto, 2024.

Secretaría de Educación Pública

Leticia Ramírez Amaya

Subsecretaría de Educación Básica

Martha Velda Hernández Moreno

Dirección General de Gestión Escolar y Enfoque Territorial

José Emilio Mejía Mateos

INDICE

Presentación	4
Marco Legal	5
Consideraciones sobre el Proceso de Mejora Continua	7
I. El Proceso de Mejora Continua	8
¿Qué es el Proceso de Mejora Continua?	8
Características del Proceso de Mejora Continua	9
II. Fases del Proceso de Mejora Continua	11
Diagnóstico socioeducativo de la escuela	12
Ámbitos del diagnóstico socioeducativo de la escuela	12
¿Cómo realizar el diagnóstico socioeducativo de la escuela?	14
Planeación	17
Implementación	18
Seguimiento y Evaluación	19
Seguimiento	20
Evaluación	20
Comunicación de avances y logros	21
Anexo 1. Análisis de ámbitos del diagnóstico socioeducativo	23
Anexo 2. Planteamiento de objetivos, metas y acciones	26
Referencias	29

Presentación

El presente documento tiene el propósito de orientar a las escuelas de educación básica en el desarrollo de su Proceso de Mejora Continua que contribuya a garantizar que todas las niñas, niños y adolescentes participen de una educación que promueva su pensamiento crítico y desarrollo integral, además de que fortalezcan el vínculo con su comunidad.

El primer capítulo describe qué es la Mejora Continua y las características del Proceso de Mejora Continua. En el segundo se desarrollan las fases de este Proceso, diagnóstico socioeducativo, planeación, seguimiento y evaluación y comunicación de avances y logros.

La perspectiva sobre el Proceso de Mejora Continua que se plantea puede mirarse como un trabajo inagotable. Es posible que, al principio, los colectivos docentes lo perciban como una tarea intensa y compleja, sin embargo, la reflexión como una práctica inherente a su labor docente, contribuirá a darle sentido y realizarlo porque reconocen su relevancia para mejorar la educación que brindan a niñas, niños y adolescentes.

Conviene empezar con un Proceso sencillo que recupere lo que ya se hace para que, por un lado, el colectivo desarrolle progresivamente la capacidad de llevarlo adelante y por el otro, las y los docentes perciban el valor que el Proceso de Mejora Continua puede aportar a su trabajo cotidiano.

En el Proceso de Mejora que cada escuela emprende, la importancia del acompañamiento de supervisoras y supervisores es fundamental ya que, en conjunto con los colectivos docentes, podrán encontrar las mejores estrategias que los lleven a fortalecer sus prácticas docentes y de gestión.

Esperamos que este documento les ofrezca un marco general para impulsar sus procesos de mejora continua. A lo largo del ciclo escolar irán acercándose, ampliando y profundizando la reflexión sobre sus fases y las realimentarán a partir de la experiencia.

El documento será acompañado de acciones complementarias para fortalecer la función de dirección y de supervisión escolar, así como de materiales de apoyo.

La Secretaría de Educación Pública concibe este Proceso de Mejora como una tarea paulatina, les invitamos a avanzar poco a poco, pero de manera decidida en la construcción de una escuela pública que garantiza el derecho de todas las niñas, niños y adolescentes de aprender y desarrollar todas sus capacidades.

Marco Legal

La reforma a los Artículos 3º, 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos realizada en 2019, ofrece un marco normativo sobre la educación que promueve el Estado y que pone énfasis, entre otros aspectos: en el derecho de todas las personas a la educación; en su carácter humanista, basado en el respeto irrestricto de la dignidad humana; en su contribución para desarrollar todas las facultades del ser humano; en la mejora continua de la educación y en el reconocimiento de las maestras y los maestros como agentes fundamentales del proceso educativo.

En particular, el Artículo 3º en su fracción II, señala que el criterio que orientará a la educación “se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios” además, será democrática; nacional; contribuirá a la mejor convivencia humana; será equitativa; inclusiva, intercultural; integral y de excelencia.

Por otra parte, la Ley General de Educación (LGE) en sus artículos 11 al 14, establece la función de la Nueva Escuela Mexicana (NEM), que amplía y clarifica el sentido y alcance de la transformación en las escuelas de nuestro país.

El Estado, a través de la NEM, buscará la equidad, la excelencia y la mejora continua en la educación, para lo cual colocará al centro de la acción pública el máximo logro de aprendizaje de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Tendrá como objetivos el desarrollo humano integral del educando; reorientar el Sistema Educativo Nacional; incidir en la cultura educativa mediante la corresponsabilidad e impulsar transformaciones sociales dentro de la escuela y en la comunidad.

Estas leyes enmarcan la educación que queremos para nuestras niñas, niños y adolescentes y son el referente de hacia dónde debemos avanzar como Sistema, siendo obligación del Estado enfocar todos sus esfuerzos para lograrlo.

Esta perspectiva transformadora de la educación da rumbo al quehacer de todas y todos los actores comprometidos con la educación: la autoridad educativa federal, las autoridades educativas de los estados y de la Ciudad de México, las maestras y los maestros, directoras, directores y personal con funciones de asesoría técnica pedagógica y de supervisión escolar.

En este sentido, en el año 2022 se vio concretado uno de los esfuerzos más importantes para la transformación educativa: el *Plan de Estudio para la Educación preescolar, primaria y secundaria*¹, los *Programas de Estudio para la educación preescolar, primaria y secundaria: Programas Sintéticos de las Fases 2 a 6*, así como el *Currículo Nacional aplicable a la Educación Inicial: Programa Sintético de la Fase 1*.

¹. En adelante se usará Plan de Estudio.

El Plan de Estudio plantea cuatro elementos centrales que articulan su estructura y están presentes en los diferentes niveles de concreción, estos son: la integración curricular, la autonomía profesional del magisterio, la comunidad como el núcleo integrador de los procesos de enseñanza y aprendizaje y el derecho humano a la educación. (SEP, 2024, p. 10)

Para que la propuesta curricular se materialice en las aulas, escuelas y comunidades es necesario fortalecer las capacidades de gestión de las instituciones, que contribuyan a que las y los docentes realicen su quehacer considerando las características de sus estudiantes y de la comunidad-territorio de la que forman parte.

En este sentido, la LGE en sus Artículos 108 y 109 establece que los Consejos Técnicos Escolares (CTE) son órganos colegiados responsables de tomar e implementar decisiones para contribuir al máximo logro de aprendizaje de los educandos, el desarrollo de su pensamiento crítico y el fortalecimiento de los lazos entre escuela y comunidad.

El papel del CTE es preponderante en las decisiones acerca de los Contenidos y las formas de enseñanza, así como en la implementación de acciones que permitan enfrentar los retos que se le presentan en términos de formación docente, trabajo colegiado, reflexión sobre las prácticas, problematización de la realidad, apertura a la comunidad, entre otros. Es a partir del diálogo reflexivo e intercambio de ideas al interior de este órgano colegiado donde surgen las decisiones y acuerdos para llevar a cabo el Proceso de Mejora Continua, por lo que, es importante que todas y todos los integrantes de los colectivos docentes conozcan lo que representa y cómo llevarlo a cabo.

Con este documento se contribuye a atender lo dispuesto en el Artículo 26 del Acuerdo número 05/04/24 por el que se emiten los *Lineamientos para la Integración, Operación y Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares*, para que tanto el personal con funciones de supervisión como el personal con funciones de dirección puedan impulsar, junto con sus colectivos docentes, la Mejora Continua de las escuelas.

Consideraciones sobre el Proceso de Mejora Continua

1. La Mejora Continua es una prioridad para el Sistema Educativo Nacional por ello, requiere ser impulsada en todas las escuelas de educación básica de todos los niveles y modalidades.
2. La Mejora Continua precisa de la voluntad y el compromiso de los actores educativos y es necesario generar las condiciones para impulsarla.
3. La Mejora Continua es gradual e implica un conjunto de acciones de corto, mediano y largo plazo.
4. El Proceso de Mejora Continua comprende cinco fases: diagnóstico socioeducativo, planeación, implementación, seguimiento y evaluación, y comunicación de avances y logros.
5. El Proceso de Mejora Continua inicia con la lectura de la realidad que implica tomar una postura crítica ante lo que sucede en la escuela y en la comunidad, es necesaria para analizar los ámbitos del diagnóstico socioeducativo.
6. Los ámbitos del diagnóstico socioeducativo refieren a todas aquellas dimensiones que brindan información relevante sobre la situación de la escuela y la comunidad.
7. Es recomendable priorizar una o dos problemáticas para su atención, de tal manera que se concentren los esfuerzos y los resultados sean más profundos y duraderos.
8. El Proceso de Mejora se planifica y se concreta en el Programa de mejora continua donde la escuela plantea objetivos, metas y acciones para atender las problemáticas que hayan priorizado. No hay un formato para elaborarlo, cada escuela elige el que mejor convenga.
9. La fase de seguimiento del Proceso de Mejora Continua permite identificar los ajustes que son necesarios para seguir avanzando.
10. El Comité de Planeación y Evaluación de la escuela contribuye a coordinar el trabajo durante las cinco fases del Proceso, sin embargo, las decisiones son tomadas por todo el colectivo docente.

I. El Proceso de Mejora Continua

¿Qué es el Proceso de Mejora Continua?

Para comprender el Proceso de Mejora Continua¹ es necesario primero esclarecer qué implica la Mejora Continua².

La Mejora Continua puede entenderse como una búsqueda constante para ofrecer una educación humanista, integral, inclusiva, equitativa, democrática e intercultural, es decir, la educación que promueve el Estado mexicano desde una visión transformadora. Esta búsqueda es permanente, pues siempre habrá algo que podemos hacer mejor.

Para que la Mejora se convierta en un verdadero motor de transformación y no se quede solo en buenos deseos, es necesario que los actores de la escuela:

- ➔ **Construyan una perspectiva compartida** de la educación que quieren para sus estudiantes. Sin una idea común acerca de la tarea de la escuela, del trabajo docente, de las formas de enseñanza, de las niñas, niños y adolescentes como sujetos activos y de la necesidad de mejorar con un sentido de cambio, no se verán resultados por más documentos o acciones que se hagan.

Reconocer en dónde se encuentra la escuela y lo que tiene que hacer para alcanzar los fines y criterios de la educación, les permite construir una perspectiva compartida que los lleve a comprometerse a caminar hacia esa educación que quieren para sus alumnas y alumnos.

- ➔ **Adquieran un compromiso conjunto** donde todas y todos, a partir de sus atribuciones, hagan lo que les corresponde para enfrentar los retos y avanzar.

Los colectivos docentes comprometidos con la Mejora realizan una revisión acerca de sus condiciones y su contexto para impulsar acciones que los lleven a favorecer los procesos de desarrollo de aprendizaje en todas y todos sus estudiantes.

Esta visión trasciende la idea de ver a la Mejora Continua solo como un documento que se debe elaborar porque la autoridad lo exige, porque los reglamentos lo prescriben o como un trámite que hay que cumplir.



“Si hubiera que destacar dos características, muy conectadas entre sí, absolutamente nucleares para el inicio, desarrollo y consolidación de todos los procesos de mejora, éstas serían la actuación comprometida y coordinada del equipo de profesores y la existencia de una meta común, compartida y asumida por todos”. (Muñoz-Repiso 2002, citada en Bolívar, 2010, p. 11)

¹ Con la finalidad de facilitar la lectura, en lo sucesivo se usan los términos Proceso de Mejora o Proceso para referirnos al Proceso de Mejora Continua.

² Del mismo modo, al usar la palabra Mejora nos referimos a la Mejora Continua.

Derivado de lo anterior, entendemos al **Proceso de Mejora Continua** de las escuelas como:

La práctica reflexiva que promueve el desarrollo de las capacidades institucionales de cada escuela; progresiva, gradual, sistemática, diferenciada, contextualizada y participativa orientada a garantizar el máximo logro de aprendizajes, la excelencia educativa y el ejercicio pleno del derecho a la educación a niñas, niños, adolescentes y jóvenes que habitan nuestro país. (SEGOB, 2024)

Esta concepción resalta la idea de la reflexión como elemento distintivo que moviliza a los colectivos docentes a desplegar sus capacidades para alcanzar los fines de la educación. De igual manera, expresa también las características que hacen de este Proceso una tarea singular en cada escuela.

Las características de este Proceso se explican a continuación:

Características del Proceso de Mejora Continua

El Proceso de Mejora Continua es:

Progresivo

Los fines de la educación definen el horizonte que queremos alcanzar; para lograr su pleno cumplimiento se requieren medidas de mediano y largo plazo; se reconoce que el avance es paulatino, pero siempre con la perspectiva de ir hacia adelante y de ampliar los ámbitos en los que intervenimos.

Gradual

Requiere de esfuerzos continuos, enfocados en modificar las condiciones de la escuela para garantizar la formación y las trayectorias escolares de niñas, niños y adolescentes. Estos cambios pueden parecer imperceptibles, pero dar pequeños pasos, llevarán a mejorar de manera notable y permanente.

Sistemático

Aunque cada escuela experimenta el Proceso a partir de sus condiciones y contexto, este sigue una serie de fases que son comunes, pues tienen la finalidad de ordenar, orientar y dirigir los esfuerzos. Esto no implica seguir rigurosamente los pasos y que no se pueda regresar. La reflexión es una práctica permanente que puede hacernos volver a fases anteriores y reconfigurar las siguientes.



Cuando se pierde de vista el propósito de la Mejora, se elaboran documentos al margen de la realidad, puramente administrativos, que se usan como control, se entregan, se archivan y se olvidan.

Diferenciado

Todas las escuelas requieren impulsar Procesos de Mejora pero cada una tiene condiciones y características distintas. Aun cuando dos escuelas pudieran identificar una problemática similar, sus procesos serán diferentes porque su contexto territorial, geográfico, económico, político, social, cultural y educativo también lo es.

Territorial

El Proceso de Mejora parte de la realidad en la que está situada la escuela (características territoriales, culturales, sociales, económicas y políticas), por lo tanto, es contextualizado.

Participativo

Requiere el involucramiento y la colaboración corresponsable y activa de todas y todos: estudiantes, docentes, madres, padres de familia o tutores personal de apoyo, autoridades escolares y educativas, así como de todas las personas de la comunidad interesadas en la educación.

Dialógico

El diálogo y la reflexión son la base para la participación de todos los actores, contribuyendo a la interacción, motivación y cohesión de la comunidad.

Integral

La realidad no es fragmentada, es importante reconocer la complejidad del proceso educativo, las múltiples dimensiones en las que se debe intervenir para mejorar, así como los diversos actores que deben involucrarse.

Estas características permiten a cada colectivo docente implementar su Proceso de manera singular y acorde con su realidad.

Para desarrollar el Proceso de Mejora Continua en las escuelas, se ha establecido que el CTE es el responsable de hacerlo, coordinado por el Comité de Planeación y Evaluación, con la participación de todos los actores de la comunidad escolar.

Los Lineamientos para la integración, operación y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares establecen la conformación del Comité de Planeación y Evaluación, cuya función principal es coordinar, dirigir e integrar los esfuerzos de la escuela para planear, implementar y dar seguimiento a su Proceso de Mejora. Lo anterior no quiere decir que solo el Comité toma las decisiones, es tarea de todo el colectivo docente decidir y realizar las acciones acordadas.

En el siguiente capítulo se abordan las fases del Proceso de Mejora Continua, que ayudan a dirigir los esfuerzos y no perderse en el intento.

II. Fases del Proceso de Mejora Continua

El Proceso de Mejora Continua inicia con una lectura crítica acerca de las condiciones de la escuela en la que se identifican situaciones, problemas o necesidades que se quieren modificar, seguido de una toma de decisiones sobre qué hacer para transformarlas, se requiere la puesta en práctica de las acciones acordadas, la revisión continua para saber qué se ha realizado, las dificultades presentadas, lo que se debe corregir o ajustar, para finalmente valorar los logros obtenidos. A partir de ello, se pueden considerar las siguientes fases:

Esquema 1. Fases del Proceso de Mejora Continua



Estas fases no se presentan de manera lineal ni en un solo sentido; al implementar un Proceso de Mejora Continua pueden ocurrir cambios en las condiciones de la escuela, en las características del contexto, en la propia comprensión que el colectivo docente tiene de este o en la política educativa, entre otros, lo cual hará necesario regresar a alguna fase anterior, por ejemplo, al diagnóstico y reevaluar las prioridades planteadas. De la misma manera, es posible que cuando se implementen las acciones, se percaten que no funcionan en el sentido esperado y sea necesario ajustar.

Con fines de análisis a continuación se detalla cada una de las fases del Proceso de Mejora Continua.



Para garantizar que todas las personas responsables e involucradas en el Proceso de Mejora Continua de la escuela conozcan la información que se recaba, a partir de la cual planearán, es conveniente que cada una de las fases del Proceso se documente para que todas y todos tengan claro a dónde quieren llegar, qué deben hacer, cuándo hacerlo y cómo.

Diagnóstico socioeducativo de la escuela

Denominamos diagnóstico socioeducativo a la fase inicial del Proceso de Mejora Continua que surge de la lectura de la realidad. Si partimos de que la realidad es entendida como el contexto en que se vive, ya sea social o educativo, en un determinado lugar y tiempo (Pérez, s.f.), el diagnóstico tiene como propósito indagar sobre ella, analizarla y examinarla.

La lectura de la realidad alude al ejercicio de problematización sobre las condiciones sociales, culturales, geográficas, económicas y educativas en las que los colectivos docentes realizan su labor, lo que implica además de la identificación de situaciones o problemas del contexto, la posibilidad de mirarlos y cuestionarse cómo y por qué se ha dado dicha situación, en otras palabras, es llegar a reconocer las razones o las causas que las han originado.

Esta mirada crítica es necesaria para analizar los ámbitos del diagnóstico socioeducativo.

Ámbitos del diagnóstico socioeducativo de la escuela

El diagnóstico socioeducativo implica revisar múltiples dimensiones de la realidad escolar. El Artículo 109 de la LGE señala la importancia de analizar el avance de los planes y programas educativos, la formación y prácticas docentes, entre otros aspectos. Por su parte, los *Programas de Estudio para la Educación Preescolar, Primaria y Secundaria. Programas Sintéticos de las Fases 2 a 6*, señalan que, para la construcción del Programa Analítico, los colectivos docentes deben analizar, las condiciones académicas, familiares, sociales, educativas, de estudiantes, docentes y escuela, con la finalidad de definir situaciones problemas que pueden ser relevantes para trabajar los contenidos de enseñanza. (SEP, 2023).

No se trata de hacer dos diagnósticos, sino de integrar la información que se obtiene de la lectura de la realidad y tomar decisiones en dos campos de acción que se relacionan y complementan: el primero tiene que ver con la contextualización de los Contenidos y Procesos de Desarrollo de Aprendizaje (PDA); y el segundo con la gestión de la escuela.

Para los propósitos de este documento a todas las dimensiones que la escuela analiza en su lectura de la realidad y que concreta en el diagnóstico socioeducativo, les denominaremos **ámbitos**.

Los ámbitos son referentes que permiten ubicar los aspectos sociales, culturales, pedagógicos, organizativos, administrativos y de gestión que requieren la intervención de los actores de la comunidad escolar y de acciones específicas para su mejora.



El diagnóstico socioeducativo es el punto de partida para el Programa Analítico y el Programa de mejora continua.



Cada persona observa la realidad y la construye desde sus saberes, experiencias y conocimientos. Es en el diálogo con otras personas que nuestra comprensión de ella se puede ampliar, profundizar o replantear. De ahí la importancia del diálogo y la participación permanentes.



La LGE en su Artículo 109, establece que el programa de mejora continua contemplará de manera integral la infraestructura, el equipamiento, el avance de los planes y programas educativos, la formación y prácticas docentes, la carga administrativa, la asistencia de los educandos, el aprovechamiento académico, el desempeño de las autoridades educativas y los contextos socioculturales.

¿Cómo realizar el diagnóstico socioeducativo de la escuela?

Una vía para realizar el diagnóstico socioeducativo de la escuela es la que se sugiere a continuación:

- **Ubicar los ámbitos que son relevantes** para que la escuela de cuenta de su realidad en los escenarios de aula, escuela y comunidad.

Analizar todos los ámbitos podría resultar una tarea muy compleja, por ello se sugiere hacer una primera selección para valorar su relevancia y determinar cuáles considerarán. Por otro lado, también es importante no dejar fuera ámbitos que son sustantivos, por lo que al elegirlos conviene hacerse las siguientes preguntas:

Para el Programa Analítico:

Los ámbitos seleccionados, ¿nos permitirán identificar saberes, situaciones, temas, problemas, acontecimientos, características del contexto, que puedan ser aprovechados para contextualizar los Contenidos y PDA?, si no es así, ¿qué otros ámbitos convendría considerar?

Para el Programa de mejora continua:

Los ámbitos seleccionados, ¿nos permitirán conocer las condiciones de la escuela?, ¿las situaciones que afectan el aprendizaje y desarrollo integral de nuestros estudiantes?, ¿es necesario considerar otros ámbitos?

- **Analizar los ámbitos seleccionados.** Es recomendable formular preguntas que les lleven a conocer la situación de la escuela en cada ámbito.

En el **Anexo 1** se presenta el ejemplo del análisis de dos ámbitos. Es importante que estos no se usen como una guía que se debe seguir de principio a fin, cada colectivo puede construir sus propios ejercicios desde sus saberes, experiencia y conocimiento.

- **Recabar la información necesaria.** Los colectivos docentes conocen algunas condiciones, situaciones o problemas de su escuela, sin embargo, al analizar los ámbitos podrían identificar que tienen información parcial o imprecisa, o que perciben de forma diferente el problema y requieren información más específica que les ayude a comprenderlo e identificar la mejor manera de atenderlo.



En los *Programas de Estudio para la Educación Preescolar, Primaria y Secundaria. Programas Sintéticos de las Fases 2 a 6*, así como en *Un libro sin recetas para la maestra y el maestro. Fase 3*, se brindan orientaciones para realizar la lectura de la realidad que posibilite construir el Programa Analítico de la escuela.



La escuela genera cotidianamente mucha información que puede recuperar, en los casos en donde esta no resulte suficiente, puede decidir cómo obtenerla, considerando el tiempo y los recursos disponibles.

En la Fase Intensiva del CTE es importante decidir:

- Las fuentes de información que pueden dar cuenta de la situación de su escuela en los ámbitos que van a analizar.
 - Los instrumentos que se requieren.
 - Los actores a quienes van a consultar.
 - El tiempo que requieren para recabar la información.
- **Integrar una narrativa que de cuenta de la situación de la escuela:** condiciones del contexto, condiciones del aprendizaje de las y los estudiantes, situaciones relevantes para la enseñanza y la gestión, entre otros.
- **Analizar la narrativa** para identificar las problemáticas que requieren ser atendidas o que se desean transformar, así como las que puedan ser aprovechadas para contextualizar los Contenidos y PDA.
- **Priorizar las problemáticas identificadas.** Seguramente la lista será larga, pero es necesario delimitar las que pueden ser atendidas por la escuela como parte de su Programa de mejora continua. Por otro lado, también es importante que las situaciones, temas, problemas, acontecimientos o características que hayan identificado para contextualizar los Contenidos y PDA, se prioricen considerando las que sean más relevantes para su comunidad.

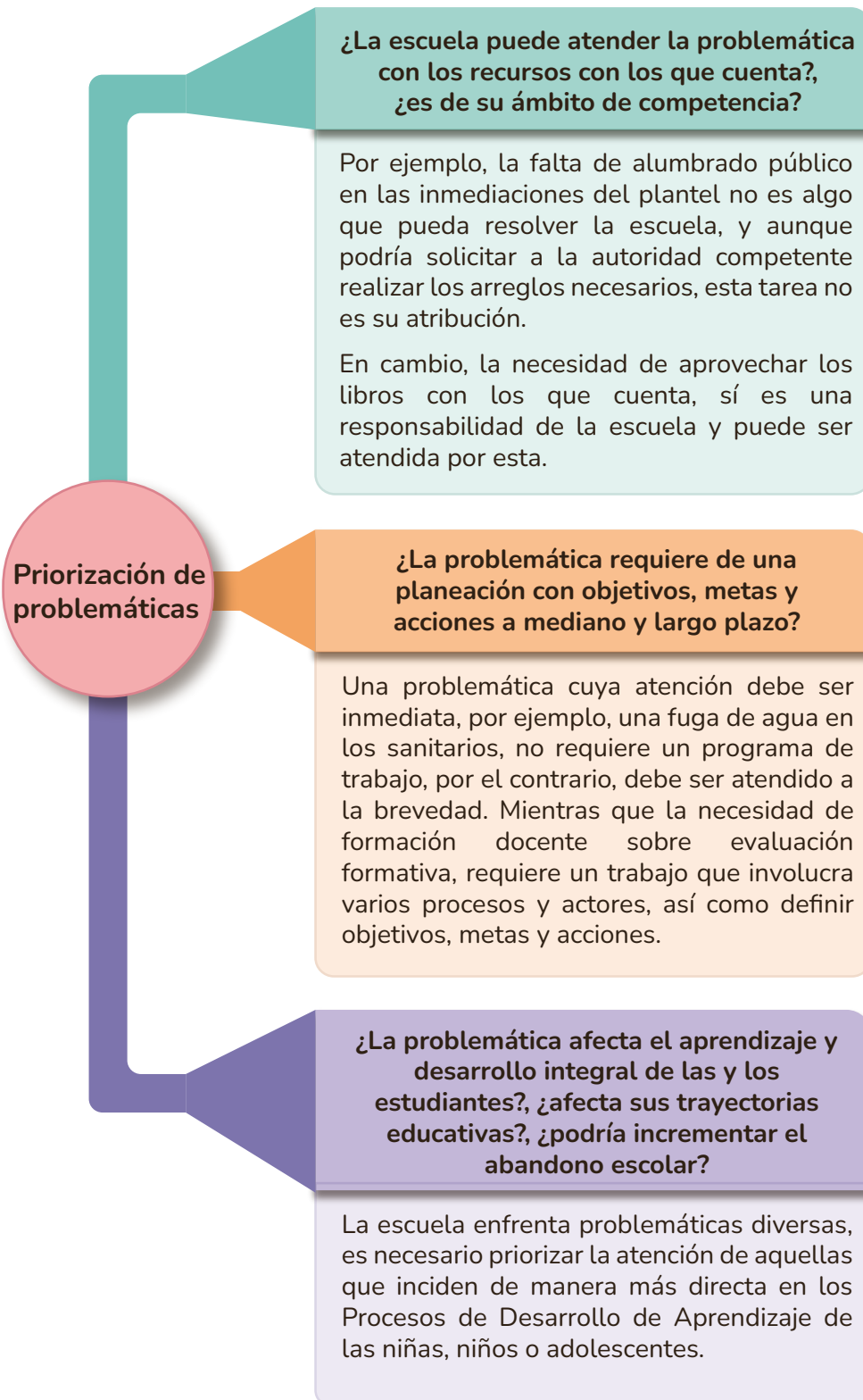
Para el ejercicio de priorización de problemáticas a ser atendidas en el Programa de mejora continua, se sugiere analizar lo siguiente:



Las fuentes de información pueden ser diversas: registros de asistencia, cuestionarios, bitácoras, entrevistas, cuadernos, sistemas de información, entre otras.



Los talleres, las asambleas, reuniones, conversaciones informales u otros espacios de diálogo; el buzón escolar, las entrevistas o los cuestionarios, pueden ser de utilidad para conocer las necesidades o problemáticas que los actores educativos identifican.



Recuerden que el Proceso de Mejora Continua es progresivo y gradual; cuando se han mejorado las condiciones problemáticas que se habían priorizado, se pueden abordar otras que les permitan seguir avanzando.

Decidir qué atender es un paso fundamental, entre más problemáticas se elijan habrá que dividir los esfuerzos en múltiples tareas o sobre cargarse de actividades, lo que será difícil de manejar y generará que lo que se planea se posponga y no se logren resultados genuinos. Por lo que no es necesario ni conveniente atender una problemática por cada ámbito.

Comité de Planeación y Evaluación

Fase: Diagnóstico socioeducativo de la escuela

En esta fase es importante que el Comité:

- ➔ Promueva que se recuperen todas las voces: estudiantes, familias, docentes y directivos, entre otros actores involucrados en la educación.
- ➔ Apoye la integración de la información obtenida.
- ➔ Coordine la reflexión y análisis para la priorización de problemáticas.
- ➔ De a conocer a toda la comunidad las problemáticas que se atenderán. Esto permite tener una mirada compartida con respecto a lo que es necesario mejorar.

Planeación

Una vez que se han determinado cuáles son las problemáticas que requieren ser atendidas, es momento de **planear** lo que se va a hacer para propiciar el cambio.

La planeación es el camino que seguirá el colectivo para avanzar en su propósito de ofrecer una educación que promueva el desarrollo integral de sus educandos.

El propósito de esta fase es que el colectivo, coordinado por el Comité de Planeación y Evaluación, defina los objetivos, metas y acciones para atender a las problemáticas que han priorizado y conforman el **Programa de mejora continua**, el cual:

- ✓ Es un documento que marca el rumbo a seguir para que el colectivo y la comunidad escolar conozcan qué se hará, cómo lo harán y quienes intervendrán.



En esta fase no se planean las actividades cotidianas o las acciones para resolver problemas inmediatos.



El Programa de mejora continua no es un formato que se elabora con fines administrativos, es un documento de trabajo que surge desde, en y para la Escuela, por lo que no estará sujeto a procesos de control administrativo. (Acuerdo 05/04/24. Artículo 25)

- ✓ Es una herramienta de gestión escolar en la cual se expresan las voluntades, experiencias y expectativas compartidas del colectivo docente y de la comunidad escolar sobre la escuela que desean. Orienta las acciones que de manera colaborativa realizará la escuela.
- ✓ Organiza y articula los recursos disponibles para lograr lo que se propongan cambiar o mejorar.
- ✓ Surge del compromiso de toda la comunidad escolar para impulsar la Mejora y no para responder a la solicitud de alguna autoridad o instancia externa.
- ✓ Si es solicitado por alguna autoridad, debe ser solo con fines de acompañamiento.

En el **Anexo 2** se dan algunas recomendaciones para diseñar los objetivos, las metas y acciones del Programa de mejora continua, en ellos se define qué se quiere lograr, cómo lo harán y quién lo realizará.

Comité de Planeación y Evaluación

Fase: Planeación

En esta fase, el Comité de Planeación y Evaluación contribuye a:

- ➡ Coordinar el diálogo en torno al planteamiento de los objetivos, metas y acciones.
- ➡ Registrar los objetivos, metas y acciones que se hayan acordado, para conformar el Programa de mejora continua.
- ➡ Dar a conocer a toda la comunidad escolar el Programa de mejora continua.
- ➡ Vincular a la comunidad, a madres, padres de familia o tutores en los objetivos y las metas que se establecieron, definiendo las acciones en las que se solicitará su colaboración para favorecer la corresponsabilidad en el aprendizaje de niñas, niños y adolescentes.
- ➡ Determinar el momento, tiempo y forma de presentar al Comité Escolar de Administración Participativa o equivalente, las necesidades en materia de infraestructura y equipamiento identificadas en el diagnóstico socioeducativo de la escuela, a fin de que este las considere en el cumplimiento de sus funciones.

Implementación

Una vez que se han definido los objetivos, las metas y acciones, corresponde implementarlas, es decir, poner en marcha los compromisos establecidos para la Mejora.

Una implementación apropiada implica que las acciones se realicen según lo planeado. Sin embargo, en el proceso, pueden modificarse o ajustarse, a partir de los resultados que se vayan obteniendo. Debe tomarse en cuenta, como en toda planeación, que habrá acciones que no se desarrollen de acuerdo con lo establecido, ya sea por los tiempos, la disponibilidad de recursos, la participación de los actores involucrados, entre otros aspectos.

Para dar cuenta de cómo se va avanzando en la implementación de las acciones y metas, es necesario realizar el seguimiento y la evaluación de lo implementado en relación con lo planeado.

Comité de Planeación y Evaluación

Fase: Implementación

En esta fase el Comité promueve que:

- ➔ Toda la comunidad conozca los objetivos, metas y acciones que se llevarán a cabo (Programa de mejora continua).
- ➔ Los involucrados directamente en las acciones planteadas conozcan las fechas en que deben realizarse y las evidencias que dan cuenta de ello.

Seguimiento y Evaluación

El Proceso de Mejora requiere de momentos y espacios determinados para analizar las decisiones que se tomaron y mirar si se debe continuar con lo planeado, hacer ajustes o tomar nuevas decisiones.

Se requiere de un seguimiento para reconocer la brecha entre lo planeado y lo que realmente se implementa, así como la evaluación para identificar si los resultados son o no los esperados, reflexionar sobre ello y tomar decisiones al respecto.

El seguimiento y la evaluación tienen diferentes intenciones, pero articuladas; se realizan en distintos tiempos del ciclo escolar y se requiere de responsables e insumos para ello, incluyendo los indicadores o evidencias que se establecieron en las metas.



Recuerden que en el Programa de mejora continua pueden incluir la información sobre los periodos en que van a revisar sus avances y la forma en que verificarán los logros, es decir, el seguimiento debe responder las siguientes preguntas:

- ➔ ¿Cuándo lo realizaremos?
- ➔ ¿Cómo sabemos que hemos cumplido la acción o la meta?
- ➔ ¿Cuánto hemos avanzado?

Es importante tener presente que realizar el seguimiento y la evaluación no significa adicionar acciones a lo ya planeado. La mejor manera de saber si una meta o acción tiene avance o se ha alcanzado es que estén concebidas correctamente desde su formulación, porque en sí mismas, al ser revisadas podrán responder al qué y cuándo se hizo, quién o quiénes lo hicieron y, cómo y qué se ha logrado.

Seguimiento

El seguimiento es clave, ya que la información que ofrece permite establecer si la implementación de las acciones está contribuyendo al logro de las metas y los objetivos. Por tal motivo se recomienda que sea sencillo y cuente con evidencias concretas. Para definirlo, consideren lo siguiente:

- ➔ Todas las acciones planteadas tendrán un responsable de implementación, que será también el encargado de proporcionar la información al Comité de Planeación y Evaluación para el seguimiento.
- ➔ Para cada una de las acciones deberá revisarse el cumplimiento de los plazos, la correcta utilización de los recursos asignados y los avances logrados.
- ➔ Definir los momentos del ciclo escolar en los que se realizará la revisión de los avances.
- ➔ El seguimiento deberá concluir con una valoración global (evaluación) del grado de implementación de lo definido en el Programa de mejora continua, para determinar los logros alcanzados, lo que falta y saber cómo continuar con el Proceso de Mejora.

La información que aporte el seguimiento solamente tendrá sentido si se le da un uso pertinente y oportuno ya sea para continuar o redirigir las acciones emprendidas, así como para utilizar la información como referente para futuras actividades.

Evaluación

La evaluación final que se realice tiene el carácter tanto de diagnóstico como de ejercicio analítico reflexivo que promueva la retroalimentación para seguir impulsando el Proceso de Mejora de una manera más informada. Permite conocer el curso seguido, la medida en que se acercó o alejó de lo planeado, las nuevas necesidades surgidas, los aspectos que se han logrado mejorar, entre otras cuestiones.



En el Proceso de Mejora Continua, entendemos el seguimiento como el monitoreo y acompañamiento sistemático y periódico de la ejecución de las acciones para conocer el avance en las metas y la consecución de los objetivos planteados, con el fin de detectar oportunidades, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste. (Universidad Técnica de Cotopaxi, s.f.)



Los momentos en que se dará seguimiento al Proceso de Mejora son idóneos para ajustar algunas actividades que no produjeron resultados esperados y modificar o eliminar aquellas que no están permitiendo alcanzar las metas y los objetivos propuestos o bien tomar nuevas decisiones.



Las sesiones de CTE son espacios ideales para analizar los avances en las acciones y las metas

Una evaluación planificada permite que el colectivo docente dialogue y analice los logros obtenidos, lo que no resultó, las experiencias favorables, los errores, y todos aquellos factores que deberán ser considerados para este proceso permanente que les permita seguir adelante, partiendo de lo logrado y no de cero, reconstruyendo su Programa de mejora continua a partir de lo alcanzado y de la realidad actual.

La valoración del logro de los objetivos se hace a través de las metas y no de las acciones. Las metas se evalúan a través de los indicadores que se han establecido, no solamente verificando si se llevaron a cabo, sino también a través de las evidencias que den cuenta de lo que se alcanzó.

Es necesario tener presente que el Proceso está encaminado a mejorar la educación que ofrece la escuela, por lo que es importante que se comunique periódicamente a la comunidad escolar los resultados, logros y desafíos que deben abordar y fortalecer.

Comité de Planeación y Evaluación

Fase: Seguimiento y Evaluación

En esta fase el Comité contribuye a:

- Recoger la información y tenerla disponible para el momento de análisis y evaluación.
- Verificar que las acciones planeadas se hayan realizado en tiempo y forma.
- Dirigir el diálogo en los momentos que se establezcan para la revisión de los avances del Programa de mejora continua y realizar los ajustes necesarios.
- Hacer el balance final de los logros alcanzados y presentarlos al colectivo docente para la toma de decisiones.

Comunicación de avances y logros

Uno de los elementos del Proceso de Mejora Continua es su carácter participativo porque requiere: del involucramiento de toda la comunidad escolar desde la etapa del diagnóstico socioeducativo; su corresponsabilidad para llevar a cabo las acciones que permitan alcanzar las metas de la escuela; así como su retroalimentación durante el seguimiento y la evaluación para valorar qué tanto se han alcanzado los objetivos que formularon.

En concordancia con lo anterior, comunicar los resultados de las decisiones acordadas e implementadas trasciende la idea de “solo informar datos”, es un acto de confianza, respeto, reconocimiento y valoración mutuos de las y los integrantes de la comunidad y fortalece a su vez los vínculos de convivencia y el sentido de pertenencia de todas y todos con su escuela.

La comunicación de avances y logros se puede realizar en periodos o momentos definidos por el colectivo docente, para ello es importante recuperar la información que los sustente y decidir las maneras de comunicarlos de acuerdo con los medios y recursos con los que cuente la escuela, así como atendiendo a las prácticas culturales de la comunidad en la que se inserta.

Comunicar los avances y logros a la comunidad escolar invita, sin perder el carácter formal, a la creatividad para optimizar o crear medios y recursos para que todas y todos sus integrantes, incluyendo a la comunidad local, conozcan los logros de la escuela.

Este ejercicio está muy lejos de la concepción de carga administrativa, la supera y la transforma en una oportunidad de reconstruir o crear vínculos más estrechos al interior de la comunidad escolar y con el entorno que le circunda.



Existen diversos instrumentos y estrategias que pueden ser utilizados para este ejercicio además de los informes escritos o asambleas que se realicen para ello, por ejemplo:

- ➔ Redes sociales formales de la escuela.
- ➔ Muros de expresión artística.
- ➔ Cartas de reconocimiento de logro.
- ➔ Boletín o periódico escolar.
- ➔ Periódico mural.

Comité de Planeación y Evaluación

Fase: Comunicación de avances y logros

En esta fase el Comité contribuye a:

- ➔ Integrar la información con respecto a los logros alcanzados en las metas y los objetivos planteados.
- ➔ Coordinar el diálogo con el colectivo para acordar la forma y el momento de comunicarlos a la comunidad escolar.
- ➔ Presentar a la comunidad escolar los logros alcanzados.

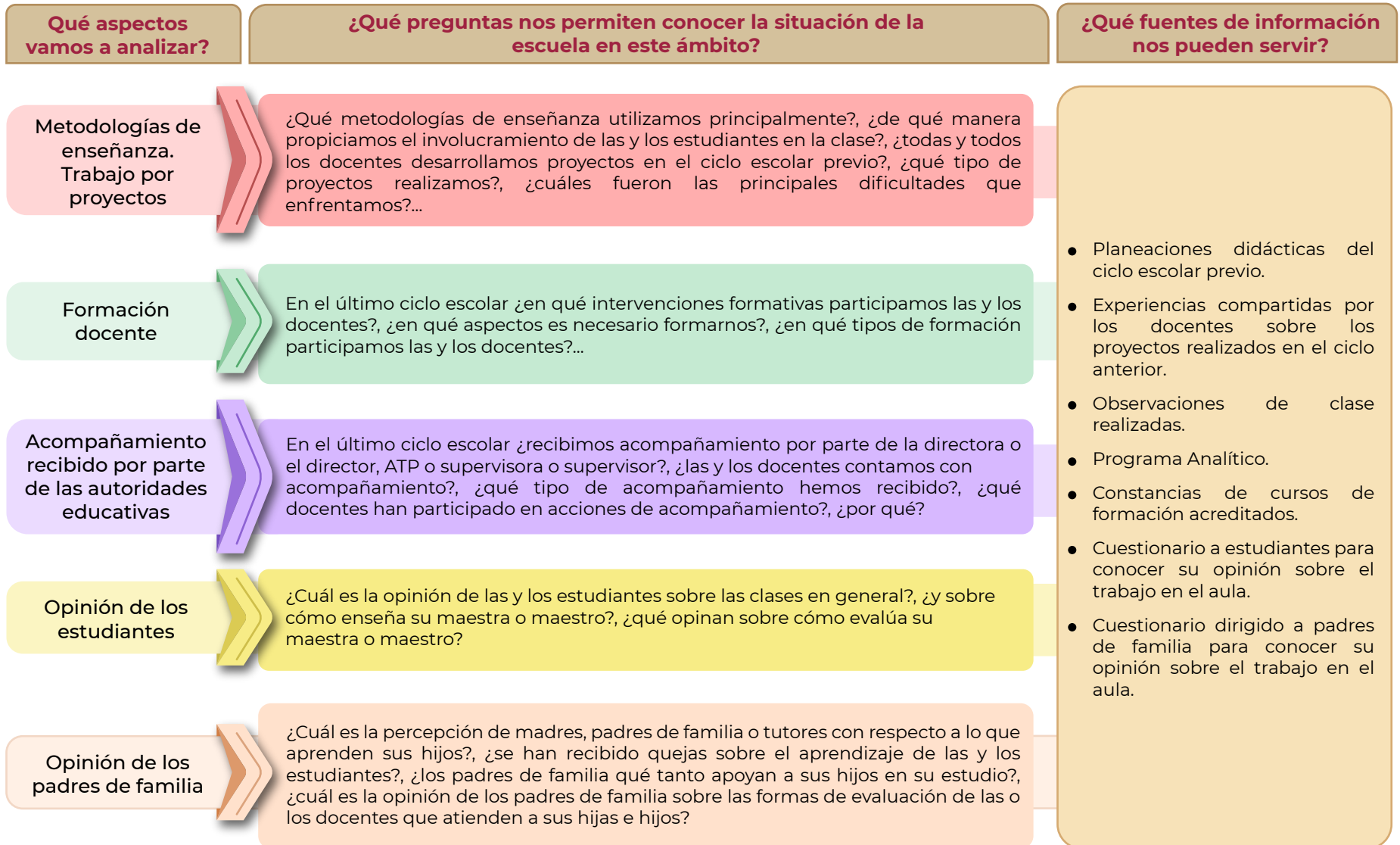
Anexo 1. Análisis de ámbitos del diagnóstico socioeducativo

El siguiente ejemplo presenta un **posible análisis** de dos ámbitos: “Avance en el Plan y Programas de Estudio” y “Prácticas docentes”.

Ámbito: Avance en el Plan y Programas de Estudio

Qué aspectos vamos a analizar?	¿Qué preguntas nos permiten conocer la situación de la escuela en este ámbito?	¿Qué fuentes de información nos pueden servir?
Conocimiento del Plan de Estudio	¿Conocemos y comprendemos los elementos del Plan de Estudio?, ¿qué elementos necesitamos reforzar para una mejor comprensión y aplicación en el trabajo didáctico?, ¿conocemos cuáles son las características de la Nueva Escuela Mexicana, por ejemplo, excelencia?, ¿conocemos el Programa Sintético de la Fase, grado o disciplina que atendemos?, ¿comprendemos qué son los Procesos de Desarrollo de Aprendizaje?, ¿cómo podemos darnos cuenta de que los alumnos están desarrollando sus procesos de aprendizaje?...	<ul style="list-style-type: none"> • Relatoría de las sesiones del CTE en donde se identificaron las principales dudas del colectivo docente con respecto al Plan de Estudio: el Programa Analítico, la planeación didáctica y la evaluación formativa. • Cuestionario por elaborar para indagar sobre los aspectos del Plan de Estudio, el Programa Analítico, el trabajo por proyectos y la evaluación formativa, en los que las y los docentes tienen mayor dificultad. • Diálogo del colectivo en la Primera Sesión Ordinaria del CTE 2024-2025 para analizar los resultados obtenidos en el cuestionario. • Programa Analítico elaborado en el ciclo 2023-2024. • Planeaciones didácticas elaboradas en el ciclo 2023-2024.
Construcción del Programa Analítico	¿Las y los docentes reconocemos por qué es relevante el Programa Analítico?, ¿la escuela cuenta con su Programa Analítico?, ¿cómo decidimos sobre la organización de los contenidos, su contextualización, secuenciación y temporalidad?, ¿qué dificultades enfrentamos al construirlo?, ¿qué elementos requerimos fortalecer?...	
Metodologías por proyectos	¿Comprendemos los beneficios del trabajo por proyectos?, ¿sabemos cómo trabajar por proyectos?, ¿realizamos proyectos con nuestros estudiantes?...	
Planeación didáctica	¿Las maestras y los maestros diseñamos la planeación didáctica a partir del Programa Analítico?, ¿privilegiamos la enseñanza por proyectos?...	
Evaluación formativa	¿Comprendemos el enfoque de la evaluación formativa que propone el Plan de Estudio?, ¿definimos estrategias de evaluación formativa en la planeación didáctica?, ¿integramos estrategias de evaluación formativa en los procesos de enseñanza y aprendizaje?, ¿retroalimentamos el trabajo de las y los estudiantes durante el proceso?...	

Ámbito: Prácticas docentes



Después de que el colectivo docente ha determinado los aspectos y preguntas para analizar los ámbitos y analizado la información recabada, la tarea es integrar una narrativa de la situación de la escuela, por ejemplo:

NARRATIVA DE LA SITUACIÓN DE LA ESCUELA

Ámbito: Avance del Plan y Programas de Estudio 2022

Conocimiento del Plan de Estudio.

Durante el ciclo 2023-2024 en las sesiones del Consejo Técnico Escolar el colectivo docente revisó y dialogó en torno a diferentes aspectos del Plan de Estudio 2022.

Podemos decir, a partir de las relatorías del CTE y del cuestionario que se aplicó al inicio del ciclo escolar 2024-2025, que las y los docentes en este momento identifican los elementos principales del Plan de Estudio: autonomía profesional, Integración curricular, Campos formativos, Contenidos, Procesos de Desarrollo de Aprendizaje, Ejes articuladores, evaluación formativa, entre otros, pero encontramos que todavía no tenemos una buena comprensión acerca de la evaluación formativa; no se ha logrado identificar cuál es la diferencia de la evaluación formativa en el Plan de Estudio vigente con los enfoques de reformas anteriores.

Con respecto a la autonomía profesional ...

Construcción del Programa Analítico.

Con respecto al Programa Analítico, se construyó a partir de las ideas que teníamos inicialmente. En las últimas sesiones del CTE del ciclo escolar pasado nos dimos cuenta de que no habíamos considerado todos los Contenidos del Programa Sintético. Lo que habíamos hecho fue determinar solo una problemática con la que vinculamos algunos contenidos. Por otro lado, a través de la revisión de las planeaciones didácticas se pudo observar que planeábamos sin considerar el Programa Analítico; podemos decir que la forma en que se ha construido en la escuela todavía requiere fortalecerse. Nuestro interés sería avanzar en la construcción de nuestro Programa Analítico para que las y los docentes determinen de manera colegiada la secuenciación de los contenidos y la contextualización de estos, sugiriendo también algunos proyectos que es posible trabajar. Esto permitirá que las y los estudiantes del mismo grado avancen y puedan trabajar de manera conjunta algún proyecto.

...

De esta manera, el análisis de la realidad de la escuela, enriquecido con la información que se recaba, conforma una narrativa que concreta el diagnóstico socioeducativo de la escuela.

Anexo 2. Planteamiento de objetivos, metas y acciones

Objetivos

Un objetivo orienta las acciones, precisa de qué manera se procederá y declara la finalidad de emprender tal proceso: solucionar una situación, aportar o contribuir en el desarrollo y crecimiento de cierta área del conocimiento, entre otras. El objetivo es el referente transversal, se establece al principio, se revisa durante su ejecución y es el punto que determina al finalizar, si se cumplió lo establecido. (Ramírez, 2017)

Al plantear los objetivos es importante considerar:

- ✓ Que haya claridad en lo que se quiere lograr y que esté relacionado con la problemática que se quiera atender. No debe quedar duda de que el objetivo contribuye a la mejora de la situación.
- ✓ Los recursos y el tiempo con los que cuenta la escuela que le permitan alcanzar eso que se propone.
- ✓ Que esté dentro de su ámbito de acción o competencia.

Una buena redacción de los objetivos permitirá, por un lado, ser claros en lo que se quiere lograr y por otro, poder derivar de él las metas. Así, al definirlos es importante que³:

- ✓ Se inicie su redacción utilizando un verbo en forma infinitiva, así se precisa la intención con más claridad. Este verbo **describe el qué** del objetivo. Por ejemplo: identificar, comparar, aplicar, etc.
- ✓ Para completar el enunciado se da respuesta al para qué del objetivo. Es decir, se explica la finalidad, por ejemplo:

...con el fin de...

...para...

- ✓ Se termine enunciando el **cómo** se logrará el objetivo. Por ejemplo:

...mediante ...

... a través de ...

... utilizando...

Es recomendable plantear pocos objetivos de ahí la importancia de la priorización, así como de la consideración de los recursos y tiempo con el que cuentan. De nada sirve establecer un Programa de mejora continua con muchos objetivos, si no se cumplen. Es mejor establecer uno o dos objetivos y enfocar todos los esfuerzos de la escuela en alcanzarlos.

³ Tomado de Instituto de la Judicatura Federal. (s.f.). *Guía para redactar Objetivos*.

Metas

Las metas están dirigidas a resolver las posibles causas de las problemáticas identificadas. Son la expresión medible de los objetivos y expresan puntualmente los compromisos del colectivo docente en su Proceso de Mejora (UNAM, 2008).

Una buena meta tiene las siguientes características (SEP, 2022):

- ➔ Concreta: debe establecer un solo resultado y evitar ambigüedades.
- ➔ Alcanzable: debe ser realista para ser lograda en corto o mediano plazo.
- ➔ Medible: debe especificar el parámetro con el que se evidenciará su cumplimiento por medio de una unidad de medida (cuantitativa).
- ➔ Demostrable: el cumplimiento parcial o total de la meta obliga a presentar resultados concretos que permitan demostrar su avance o conclusión.

Para redactarlas, deben retomarse los objetivos, teniendo muy claro el propósito (para qué) y especificar:

- ✓ qué o a quién se aplica la meta
- ✓ qué va a medir
- ✓ cuál es el cambio que se espera
- ✓ en cuánto tiempo se cumplirá

Para dar cuenta del cumplimiento de las metas es importante que se definan indicadores o evidencias que servirán para dar seguimiento a su avance o cumplimiento.

Un indicador es un instrumento que provee evidencia de una determinada condición o el logro de ciertos resultados. Esta información puede cubrir aspectos cuantitativos y cualitativos sobre los objetivos de un programa o proyecto. (CONEVAL, 2014, p. 14). Refiere a una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos en el Proceso y debe ser definido en términos precisos, no ambiguos, que describan clara y exactamente lo que se está midiendo. (ONU, 2010)

Acciones

Las acciones son las que hacen realidad las metas para lograr los objetivos que se han planteado en el Programa de mejora continua. No deben confundirse con las tareas de organización o logística, ni con tareas cotidianas, de lo contrario la planeación contendría un extenso listado de actividades.

En su formulación se debe incorporar:

- ➔ **Descripción de la acción.** Especificación de sus aspectos centrales: en qué consiste, cómo se desarrollará y a quiénes está dirigida.

- ➔ **Tiempos.** Una acción puede repetirse en el transcurso de un periodo de tiempo o puede realizarse por única vez en diferentes momentos del ciclo escolar. Las acciones pueden empezar al inicio del ciclo escolar o bien programarlas para diferentes momentos del año. Por ello, en la planeación es conveniente especificar el inicio y duración de la acción para dar más claridad. Las fechas o periodos deben ser acordes a lo definido en la meta.
- ➔ **Responsables.** Decidir quién o quiénes son las o los responsables de que la acción se implemente de acuerdo con lo planeado.
- ➔ **Recursos** humanos, pedagógicos y técnicos que se necesitan para ejecutar la acción.

Recordemos que no hay un formato establecido para registrar su Programa de mejora continua. Cada escuela podrá diseñar el que mejor atienda a sus necesidades, siempre y cuando contenga los elementos fundamentales: problemáticas a atender, objetivos, metas, acciones, responsables, evidencias o indicadores, tiempos y periodos de seguimiento.

Referencias

- Bolívar, A. (2010). La lógica del compromiso del profesorado y la responsabilidad del centro escolar. Una revisión actual. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(2), 10-33. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/5358/5797>
- Instituto de la Judicatura Federal. (s.f.). *Guía para redactar Objetivos*. Biblioteca UDG Virtual. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2804/1/Gu%C3%ADa%20para%20redactar%20objetivos.pdf>
- CONEVAL. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2014). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores*. https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf
- ONU. Organización de las Naciones Unidas. (2010). *Indicadores*. <https://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html>
- Pérez, N. (s.f.). *El diagnóstico socioeducativo y su importancia para el análisis de la realidad social*. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/1005/1/Diagnostico%20socioeducativo.pdf>
- Ramírez, A. I. (2017). *Construcción de Objetivos*. Biblioteca UDGVirtual. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1906/1/Construccion%20de%20objetivos.pdf>
- SEGOB. Secretaría de Gobernación. (2024, 08 de abril). Acuerdo número 05/04/24 por el que se emiten los Lineamientos para la integración, operación y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica. Diario Oficial de la Federación. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5722476&fecha=08/04/2024#gsc.tab=0
- SEP. Secretaría de Educación Pública. (2024). *Plan de Estudio para la Educación Preescolar, Primaria y Secundaria 2022*. <https://educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2024/06/Plan-de-Estudio-ISBN-ELECTRONICO.pdf>
- ____ (2023). *Un libro sin recetas, para la maestra y el maestro. Fase 3*. Dirección General de Materiales Educativos de la Secretaría de Educación Pública. <https://libros.conaliteg.gob.mx/2023/P1LPM.htm>
- ____ (2022). *Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua*. Dirección General de Bachillerato. <https://dgb.sep.gob.mx/storage/recursos/2023/08/7199xEgByd-Lineamientos-PMC-2022-Final.pdf>
- UNAM. Universidad Nacional Autónoma de México. (2008). *Ruta de planeación*. https://www.planeacion.unam.mx/Planeacion/Apoyo/ruta_planeac.pdf

- Universidad Técnica de Cotopaxi. (s.f.). *Metodología para el seguimiento y evaluación del plan estratégico de desarrollo institucional y de los planes operativos*. http://online.aliat.edu.mx/adistancia/AnalisisInterpretacion/lecturasU4/METODOLOGIA_SEGUIMIENTO_Y_EVALUACION_PEDI.pdf

EDUCACIÓN

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



SUBSECRETARÍA DE EDUCACION BÁSICA

Dirección General de Gestión Escolar
y Enfoque Territorial