

Autoevaluación Institucional de Planteles Escolares de Educación Media Superior (AIPEEMS) Condiciones y procesos escolares

Guía para el diagnóstico



**GOBIERNO DE
MÉXICO**

EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



MEJOREDU
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

Autoevaluación Institucional de Planteles Escolares de Educación Media Superior (AIPEEMS). Condiciones y procesos escolares. Guía para el diagnóstico

Primera edición, 2023

Coordinación general

Francisco Miranda López
Silvia Aguilar Martínez
Andrés Sánchez Moguel

Coordinación académica

Adán Moisés García Medina
Miguel Ángel Fernández Domínguez
Ma. Antonieta Aguilera García
Lourdes Margarita Aguilar Choza

Redacción del contenido

Laura Tayde Prieto López
Lourdes Margarita Aguilar Choza
Ma. Antonieta Aguilera García

Colaboración

Agradecemos a las personas que participaron en la revisión de este material:

Verónica Bárcenas Cruz (SEMS), Ixchel Bautista Ramírez (SEMS), Eva Bibiana Saavedra Romero (TBC), Sandra Carmona Sánchez (TBC), María Magdalena Oliva Sandoval (DGETAyCM), Gina Balderas Rodríguez (DGETI), Alfonso Mayo Hernández (DGETI), Elisa Cuevas Tapia (CONALEP) y Diana Guzmán Ibáñez (COLBACH).

D. R. © Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación
Barranca del Muerto 341, Col. San José Insurgentes, alcaldía Benito Juárez, C.P. 03900, México, Ciudad de México.

Hecho en México. Prohibida su venta.

Esta publicación estuvo a cargo del Área de Evaluación Diagnóstica.

El contenido, la presentación, así como la disposición en conjunto y de cada página de esta obra son propiedad de Mejoredu. 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:

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2023). Autoevaluación Institucional de Planteles Escolares de Educación Media Superior (AIPEEMS). Condiciones y procesos escolares. Guía para el diagnóstico.

DIRECTORIO

JUNTA DIRECTIVA

Silvia Valle Tépatl
Presidenta

María del Coral González Rendón
Comisionada

Etelvina Sandoval Flores
Comisionada

Florentino Castro López
Comisionado

Oscar Daniel del Río Serrano
Comisionado

Armando de Luna Ávila
Secretaría Ejecutiva

Laura Jessica Cortázar Morán
Órgano Interno de Control

TITULARES DE ÁREAS

Francisco Miranda López
Evaluación Diagnóstica

Gabriela Begonia Naranjo Flores
Apoyo y Seguimiento a la Mejora Continua e Innovación Educativa

Susana Justo Garza
Vinculación e Integralidad del Aprendizaje

Miguel Ángel de Jesús López Reyes
Administración

Índice

Introducción	8
Primera parte. Enfoque de la autoevaluación institucional	12
1. ¿Cuál es el sentido de una evaluación para la mejora educativa?	12
2. ¿Qué es la Autoevaluación Institucional de Planteles Escolares de Educación Media Superior (AIPEEMS)?	15
2.1 ¿Qué capacidades institucionales se fortalecen durante el proceso de autoevaluación? ...	16
3. ¿Hacia dónde se dirigen los esfuerzos de la AIPEEMS?	18
3.1 ¿Cuáles son sus propósitos?	19
3.2 ¿Cuáles son sus características?	20
3.3 ¿En qué dimensiones y aspectos se centra la AIPEEMS?	24
3.4 ¿Cuáles son sus instrumentos?	28
3.4.1 Rúbricas valorativas.....	30
3.4.2 Cuestionarios autoadministrados.....	32
3.5 ¿Quiénes son los participantes?	34
3.6 ¿En qué formato se presentan los instrumentos para su revisión y resolución?	37
3.7 ¿Qué otros beneficios se obtienen de la AIPEEMS?	38
Segunda parte. AIPEEMS: etapas y recomendaciones operativas.....	40
4. Planteamiento metodológico general.....	40
4.1 Etapas de la evaluación	41
Etapa 1. Preparación para desarrollar la AIPEEMS.....	43
A. Conformación del Equipo Líder para el Diagnóstico y la Mejora Escolar (ELDME) ...	44
B. Formación del ELDME.....	46
C. Difusión y sensibilización dirigida a la comunidad escolar	48

D. Organización para la autoevaluación	50
❑ Reflexionar y dialogar: “¿qué es lo que el plantel espera de la AIPEEMS?”	51
❑ Revisar los instrumentos de la AIPEEMS y la plataforma de evaluación de Mejoredu	53
❑ Decidir cuándo se realizará la autoevaluación en el plantel escolar.....	54
❑ Determinar cuántos y quiénes serán los informantes-participantes requeridos para la autoevaluación	56
❑ Documentar la estrategia para llevar a cabo la autoevaluación	60
Etapa 2. Diagnóstico de las condiciones y procesos escolares	61
E. Responder cuestionarios y rúbricas individuales.....	62
F. Generación del reporte gráfico de resultados.....	65
G. Reflexión colectiva en torno al reporte gráfico de resultados	70
❑ Organizar la información.....	71
❑ Promover y desarrollar espacios de reflexión y co-reflexión para analizar y hacer inferencias sobre los resultados	71
Los últimos pasos. ¿Qué sigue después de la autoevaluación diagnóstica?.....	76
Algunas reflexiones finales	79
Referencias	81

Índice de cuadros y figuras

Cuadros

Cuadro 1. Dimensiones y componentes de la AIPEEMS y ejemplificación de su posible vinculación con las categorías del PMC.....	27
Cuadro 2. Niveles de progresión de las rúbricas individuales.....	31

Figuras

Fig. 1. Reflexión-acción integrada a la evaluación de los procesos educativos.	13
Fig. 2. Articulación de la evaluación del aprendizaje y de la práctica docente con la evaluación de las condiciones y procesos escolares.....	14
Fig. 3. Proceso de evaluación interna o autoevaluación institucional.....	15
Fig. 4. Capacidades institucionales que se fortalecen durante el proceso de la AIPEEMS.	17
Fig. 5. Características de la evaluación diagnóstica, formativa e integral que promueve la AIPEEMS.	21
Fig. 6. Atributos característicos de la AIPEEMS.....	22
Fig. 7. Condiciones características de un proceso de autoevaluación institucional.....	23
Fig. 8. Dimensiones de evaluación para el diagnóstico de condiciones y procesos escolares.	24
Fig. 9. Instrumentos de la AIPEEMS y sus destinatarios.	29
Fig. 10. Ejemplo de las rúbricas valorativas de la AIPEEMS.....	32
Fig. 11. Cuestionario para docentes: ejemplo de una pregunta con escala estimativa de frecuencia.....	33
Fig. 12. Cuestionario para estudiantes: ejemplo de una pregunta con escala tipo Likert.....	33

Fig. 13. Cuestionario para la directora o el director: ejemplo de una pregunta con escala dicotómica.....	34
Fig. 14. Miembros de la comunidad escolar a quienes está dirigida la resolución de los instrumentos de la AIPEEMS.....	36
Fig. 15. Utilidad de la autoevaluación institucional para diferentes usuarios de la información. .	38
Fig. 16. Etapas de la AIPEEMS.....	41
Fig. 17. Acciones involucradas en la etapa 1: preparación para desarrollar la AIPEEMS.....	43
Fig. 18. Acciones para la organización de la AIPEEMS en el plantel escolar.....	51
Fig. 19. Procedimiento para el acceso a la plataforma y a los instrumentos de la AIPEEMS por parte del personal directivo, docente y de orientación educativa del plantel escolar.....	58
Fig. 20. Procedimiento para la selección de las muestras de estudiantes y familias.....	59
Fig. 21. Acciones prioritarias de la etapa 2: diagnóstico de condiciones y procesos escolares...	61
Fig. 22. Ejemplo de la organización del reporte gráfico de resultados: estructura por dimensiones y aspectos evaluados.....	66
Fig. 23. Ejemplo de representación tabular de resultados provenientes de rúbricas.	67
Fig. 24. Ejemplo de representación gráfica de resultados provenientes de cuestionarios.....	68
Fig. 25. Árbol de problemas.....	74
Fig. 26. Diagrama de Ishikawa.....	75
Fig. 27. Trayecto del proceso de mejora continua en las escuelas con el apoyo de Mejoredu.	76

Siglas y acrónimos

AEL	Autoridades educativas locales
AIPEEMS	Autoevaluación Institucional de Planteles Escolares de Educación Media Superior
ATP	Asesores técnicos pedagógicos
CCT	Clave de Centro de Trabajo
COLBACH	Colegio de Bachilleres
CONALEP	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica
COSFAC	Coordinación Sectorial de Fortalecimiento Académico
DGB	Dirección General de Bachillerato
DGETAYCM	Dirección General de Educación Tecnológica, Agropecuaria y Ciencias del Mar
DGETI	Dirección General de Educación Tecnológica Industrial
DOF	Diario Oficial de la Federación
ELDME	Equipo Líder para el Diagnóstico y la Mejora Escolar
EMS	Educación Media Superior
LGE	Ley General de Educación
MCCEMS	Marco Curricular Común de la Educación Media Superior
MEDFI	Modelo de Evaluación Diagnóstica, Formativa e Integral
Mejoredu	Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación
MML	Metodología del Marco Lógico
NEM	Nueva Escuela Mexicana
NNAJ	Niñas, niños, adolescentes y jóvenes
PAEC	Programa Aula, Escuela y Comunidad
PMC	Plan de Mejora Continua / Programa de Mejora Continua
SEMS	Subsecretaría de Educación Media Superior
SEN	Sistema Educativo Nacional
SEP	Secretaría de Educación Pública
TBC	Telebachillerato Comunitario
UED	Unidad de Evaluación Diagnóstica

Introducción

En el marco de una importante transición educativa en nuestro país, cuya expresión normativa se cristalizó en 2019 con la reforma constitucional del Artículo 3 y con la correspondiente a la Ley General de Educación (LGE), Título Segundo, *De la Nueva Escuela Mexicana*, la Secretaría de Educación Pública (SEP) –en coordinación con la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) y las autoridades educativas estatales y locales de los subsistemas que conforman este tipo educativo– ha estado inmersa en continuos esfuerzos orientados a impulsar una transformación incluyente de la Educación Media Superior (EMS) para que esta logre su objetivo: “la formación de mujeres y hombres como ciudadanos integrales con la capacidad de aprender a aprender en el trayecto de su vida y ser un aporte para el desarrollo de la sociedad” (SEP, 2023a, Acuerdo 09/08/23).

Una evidencia importante de estas acciones se concreta en el establecimiento de un nuevo *Marco Curricular Común de la Educación Media Superior* (MCCEMS), mismo que replantea los proyectos precedentes en esta materia, toda vez que se admite legítimamente:

Que en las últimas tres décadas [...] la política pública para la Educación Media Superior (EMS) [estuvo] alejada de la realidad, supuso a las escuelas y servicios educativos como si todos tuvieran las mismas condiciones de operación, infraestructura y administración; no observó la heterogeneidad dentro del Sistema Educativo Nacional (SEN) y no consideró ni las diferencias entre niveles, entornos, edades y condiciones socioeconómicas de adolescentes, jóvenes y personas adultas que asisten a las instituciones de dicho tipo educativo, ni las razones académicas y escolares del rezago educativo, el abandono escolar y el rechazo por exclusión educativa [...]. (SEP, 2023a, Acuerdo 09/08/23).

En este contexto, y a partir del reconocimiento de que la EMS debe ser atendida con fundamentos y estrategias propias que consideren esas diferencias y condiciones, y que permitan el mejor desempeño de los más de treinta diferentes subsistemas con sus

especificidades (Arroyo, 2018), la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu), a través de la Unidad de Evaluación Diagnóstica (UED), ha diseñado la **Autoevaluación Institucional de Planteles Escolares de Educación Media Superior (AIPEEMS)**, la cual ha sido concebida desde el enfoque de una evaluación centrada en el diálogo, la comprensión y la solución de problemas *en, para y desde* las escuelas, que se acople a sus necesidades y a su contexto, y que, mediante el análisis, la reflexión y la participación de la comunidad educativa, oriente el diagnóstico, la retroalimentación y la generación de sus propias iniciativas y estrategias de cambio hacia la mejora continua de sus condiciones y procesos escolares.

Desde esta perspectiva –que nace y forma parte del *Modelo de Evaluación Diagnóstica, Formativa e Integral* (MEDFI) que la Comisión promueve–, cada plantel escolar de Educación Media Superior (EMS) es una *comunidad educativa*, porque su objetivo es el desarrollo integral del individuo, lo cual implica que quienes la componen deban trabajar en colaboración y fomentar el diálogo recíproco para el logro de esta misión, además de buscar relaciones o convenios interinstitucionales que les provean servicios y les faciliten o permitan reforzar el trabajo que realizan. Asimismo, cada plantel escolar tiene una *dimensión comunitaria*, “porque su propósito es la transformación de las relaciones sociales por medio de la búsqueda y ejecución de soluciones a problemas significativos de las comunidades, sustentadas en la reflexión colectiva”. Y es también una *comunidad profesional de aprendizaje*, porque en su seno se construyen aprendizajes “por el juicio y la experiencia colectiva, con un diálogo sobre las prácticas efectivas e inefectivas” (Martínez-Otero, 2006; Torres, 2004; Unzueta, 2011; Bolívar, 2017, citados en Mejoredu, 2022a: 71).

Todos estos elementos favorecen el impulso y la implementación de actividades de autoevaluación institucional, lo que además contribuye a generar capacidades internas a niveles individual y colectivo, como la colaboración y la participación, que son importantes para promover el cambio hacia la mejora continua en las comunidades escolares (Bolívar, 2014 y 2017, citado en Mejoredu, 2022a).

En tal sentido, la AIPEEMS se concibe como un *mecanismo para la promoción y el fortalecimiento de la mejora escolar* y de las iniciativas que las y los agentes educativos realizan con el fin de alentarla desde sus diversos campos de actuación.

El proceso de mejora en los planteles escolares implica preparación y sensibilización de sus miembros y “suele comenzar con la percepción o toma de conciencia de un problema, necesidad o interés, o una configuración de ellos, sobre lo cual se hace un análisis, *un diagnóstico* o una valoración inicial” (Mejoredu, 2020b: 48). Esta guía focaliza este primer momento y tiene como propósito brindar información y orientaciones para que la comunidad escolar –con la colaboración y participación del personal directivo, docente y de orientación educativa, estudiantes, madres y padres de familia o tutores, así como con el apoyo y seguimiento de las autoridades correspondientes (equipos de supervisión o figuras equivalentes de acuerdo con la estructura de los diferentes subsistemas federales y estatales)– realice un *diagnóstico reflexivo de las condiciones y los procesos* con los que opera el servicio educativo.

A partir de este diagnóstico, se espera que las comunidades escolares puedan establecer e implementar proyectos o acciones de mejora que, en su caso, se vinculen o integren al proceso de elaboración, ajuste o enriquecimiento de su Plan o Programa de Mejora Continua (PMC)¹, y que respondan a las necesidades particulares de cada plantel, al contexto social en el que se ubica y a los nuevos planteamientos curriculares. Asimismo, el diagnóstico resultante podrá aportar a la descripción cuantitativa y cualitativa de las características, intereses, necesidades,

¹ El término *Plan de Mejora Continua* no es usado por igual en todos los subsistemas. Por ejemplo, en la Dirección General de Bachillerato (DGB) se hace uso de dicho término para denominar al documento de planeación que sistematiza objetivos, metas y acciones de mejora, entre otros elementos; sin embargo, en la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) se prefiere nombrarlo *Programa de Mejora Continua*. Por tal motivo, con la finalidad de agilizar la lectura evitando hacer alusión a uno y otro término, en lo sucesivo se usará de manera genérica *Plan de Mejora Continua* o, en su defecto, cuando se crea conveniente, sólo se emplearán las siglas (PMC) que comparten ambas designaciones.

recursos y problemas de la comunidad escolar y social como apoyo al desarrollo del Programa Aula, Escuela y Comunidad (PAEC).

Así pues, la presente guía está dirigida a las figuras educativas adscritas a los planteles escolares que llevarán a cabo la AIPEEMS. Su contenido está estructurado en dos partes. La primera, titulada *Enfoque de la autoevaluación institucional*, proporciona un encuadre general de esta iniciativa, por lo que incluye información concisa con respecto al *Modelo de Evaluación Diagnóstica, Formativa e Integral* (MEDFI) que da origen a la AIPEEMS y a sus características fundamentales. Esta sección se complementa con otros referentes importantes, como son: las capacidades institucionales que se favorecen a partir de esta evaluación interna; sus propósitos generales; el ámbito, las dimensiones y los aspectos que son objeto de valoración; la descripción de los instrumentos, los actores educativos participantes en este proceso y algunos beneficios esperados a partir de su realización.

Por otro lado, la segunda parte de la guía, titulada *AIPEEMS: etapas y recomendaciones operativas*, presenta un conjunto de orientaciones y sugerencias de orden general para la realización de la autoevaluación institucional. Al respecto, cabe decir que si bien el proceso de evaluación implica cuatro etapas sucesivas (Preparación para la autoevaluación, Diagnóstico de condiciones y procesos escolares, Diseño de estrategias para la mejora a partir de la autoevaluación diagnóstica e Implementación del Plan de Mejora Continua), el desarrollo del contenido de esta sección se centra en las dos primeras que están orientadas a concretar el diagnóstico de las condiciones y los procesos escolares. Por tal razón, de manera complementaria a esta guía, Mejoredu ofrecerá materiales de apoyo cuyos propósitos sean, por un lado, orientar la interpretación y el uso de los resultados del diagnóstico y, por otro, proveer recomendaciones para la elaboración de los PMC.

Finalmente, se invita a los miembros de la comunidad educativa a participar con entusiasmo y compromiso ante el desafío de hacer de la autoevaluación una práctica cotidiana en los planteles escolares de EMS, tendiente a fortalecer las capacidades de autonomía y autorregulación institucional, así como a contribuir al logro de sus propios objetivos educativos.

Primera parte

Enfoque de la autoevaluación institucional

1. ¿Cuál es el sentido de una evaluación para la mejora educativa?

A fin de dar un nuevo sentido a las prácticas evaluativas realizadas en nuestro país, esta Comisión impulsa un *Modelo de Evaluación Diagnóstica, Formativa e Integral* (MEDFI) que esté al servicio de la mejora continua de la educación, se integre progresivamente a los procesos educativos sustantivos que se desarrollan en los planteles escolares de EMS y se construya y retroalimente desde las prácticas y experiencias de los propios agentes educativos.

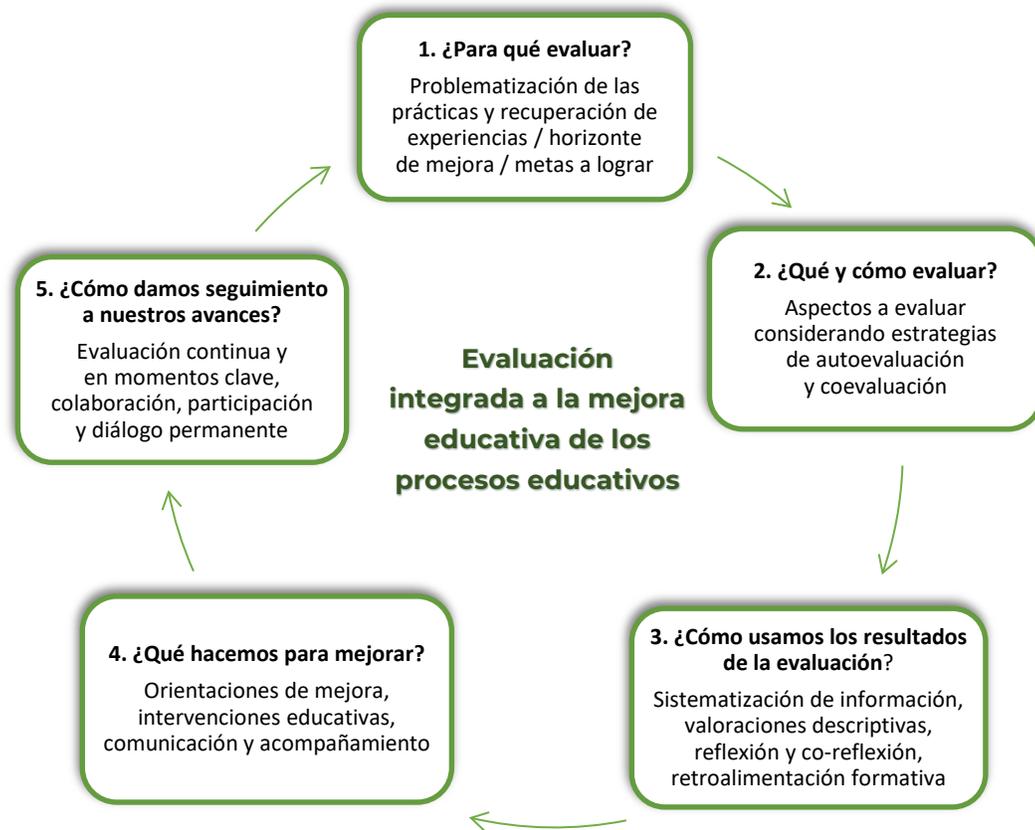
En sus planteamientos, el MEDFI establece como su objetivo general “ofrecer información a las y los agentes educativos –docentes, estudiantes y sus familias, personal con funciones de dirección y supervisión escolar, y autoridades educativas– para que realicen *valoraciones razonadas con fines diagnósticos y formativos* [...]”.

Estas evaluaciones tendrán como finalidad construir un clima de confianza propicio para que los agentes educativos se involucren “en procesos colaborativos orientados a la mejora continua de la educación con un enfoque integral, progresivo, responsable y participativo” (Mejoredu, 2022a: 29).

Desde este nuevo enfoque, “la evaluación acontece como *diagnóstico y ejercicio analítico reflexivo que ofrece retroalimentación* a las y los agentes educativos a fin de ajustar sus acciones y prácticas o iniciar nuevos procesos de mejora” (Mejoredu, 2022a: 18).

Por tal razón, la propuesta metodológica del MEDFI busca dar respuesta a las preguntas fundamentales del proceso evaluativo (ver figura 1) mediante la incorporación de la reflexión-acción integrada a la mejora continua de las prácticas y servicios educativos.

Fig. 1. Reflexión-acción integrada a la evaluación de los procesos educativos.



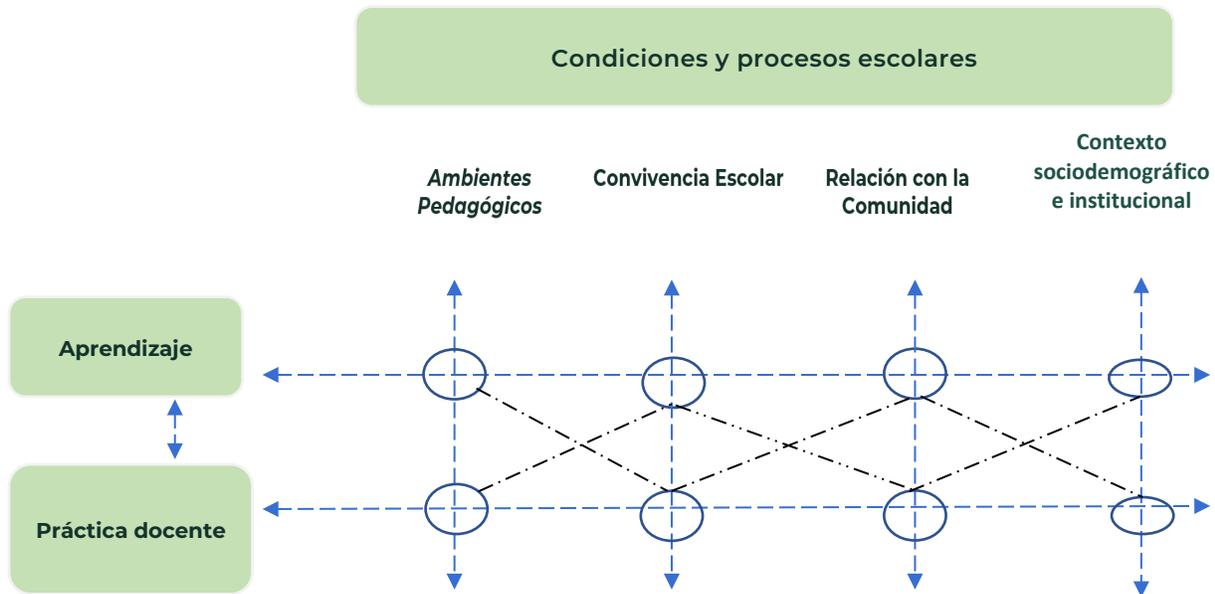
Fuente: elaboración propia con base en Mejoredu, 2022a.

Por otra parte, en lo que respecta a los ámbitos educativos que son objeto de evaluación, el MEDFI reconoce que existen campos de actuación en los que las escuelas tienen un amplio potencial de incidencia en su desarrollo y mejora continua, ya que en ellos se concentran sus principales tareas, el tiempo que se les dedica durante la jornada escolar y constituyen su razón de ser. Dichos ámbitos son:

- i) *el aprendizaje de las y los estudiantes,*
- ii) *la práctica docente, y*
- iii) *las condiciones y procesos escolares, que se desarrollan para envolver, promover y mejorar la enseñanza y el aprendizaje (Mejoredu, 2022a).*

Este último ámbito es el que se aborda mediante la *Autoevaluación Institucional de Planteles Escolares de Educación Media Superior (AIPEEMS)*. Sin embargo, conviene decir que el marco de actuación del MEDFI está orientado a que las comunidades educativas articulen los esfuerzos de evaluación de los tres ámbitos (ver ejemplo ilustrativo en la figura 2), pues con ello se lograrán impulsar procesos de mejora continua más integrales, informados y participativos.

Fig. 2. Articulación de la evaluación del aprendizaje y de la práctica docente con la evaluación de las condiciones y procesos escolares.



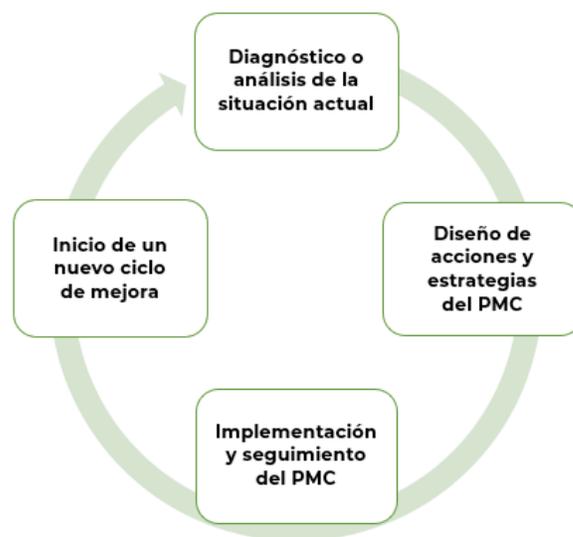
Fuente: recuperada y adaptada de Mejoredu (2022a: 70).

2. ¿Qué es la Autoevaluación Institucional de Planteles Escolares de Educación Media Superior (AIPEEMS)?

La AIPEEMS no es un fin en sí mismo; es un **proceso constructivo**, organizado y conducido por el propio plantel, en el que sus miembros, de modo sistemático y recursivo, *diagnostican, describen y analizan el funcionamiento del centro educativo* con el propósito de tomar decisiones contextualizadas y oportunas o desarrollar iniciativas de mejora en sus diversos ámbitos o dimensiones escolares percibidos como deficitarios.

En otras palabras, la autoevaluación institucional es una **evaluación interna** que sirve como medio para la gestión del cambio a favor de la mejora educativa, a través de un proceso permanente, progresivo y cíclico (ver figura 3), con una finalidad formativa y formadora que, con base en evidencias,² *permite no sólo diagnosticar* (identificar problemas o áreas de oportunidad, y comprender sus causas) *sino también tomar decisiones para la mejora* (Sineace, 2020). Estas decisiones se plasmarán en un Plan o Programa de Mejora Continua (PMC) y, una vez formulado, se dará paso a su implementación y seguimiento.

Fig. 3. Proceso de evaluación interna o autoevaluación institucional.



Fuente: elaboración propia.

El planteamiento metodológico de la AIPEEMS se vincula con los PMC establecidos por las autoridades de los diferentes subsistemas, a fin de alinear los esfuerzos a un propósito común: la mejora de los servicios educativos de la EMS.

² **Evidencias:** información cuantitativa y cualitativa sobre la realidad evaluada que se genera de modo sistemático en el propio proceso de autoevaluación y se utiliza para sustentar los resultados y respaldar la toma de decisiones.

2.1 ¿Qué capacidades institucionales se fortalecen durante el proceso de autoevaluación?

La autoevaluación institucional sitúa como núcleo de los esfuerzos la mejora interna del plantel escolar y como principal protagonista a su propio personal. Dado que el principal objetivo de esta iniciativa es la mejora educativa, para que la AIPEEMS pueda llevarse a cabo adecuadamente se requiere el compromiso de todos los actores escolares para analizar reflexivamente dónde se está, cuáles son las causas y los efectos, valorar los logros y alcances, las necesidades y limitaciones, así como para determinar qué cosas se pueden hacer mejor y, por lo tanto, qué apoyos y qué acciones pueden incrementar el nivel de aprendizaje del plantel, de los individuos y de los grupos que lo conforman; todo esto como parte de un trabajo en colaboración, de configurar a la escuela como una *comunidad profesional de aprendizaje* (Bolívar, 2016).

Desde esta perspectiva, la AIPEEMS busca empoderar a los planteles escolares para que fortalezcan sus capacidades internas para el aprendizaje a nivel personal, interpersonal y organizativo, al tiempo que construyen *capacidades colectivas o compartidas*, es decir, *capacidades institucionales* para la mejora interna de los servicios educativos que ofrecen.

Capacidades institucionales

Conocimientos, prácticas, actitudes y aptitudes construidos conjuntamente y con la participación [...] de los integrantes de una organización, en el marco de un proceso reflexivo que privilegia el aprendizaje colaborativo para generar acciones de cambio que permitan afrontar situaciones, cumplir metas y objetivos, solucionar problemas y favorecer tanto el desarrollo individual como institucional (Martín, 2016: 158. Citado en Bolívar, 2020).

Dicho lo anterior, es pretensión de la AIPEEMS que cada plantel logre impulsar, desarrollar o fortalecer las capacidades institucionales que se muestran en la figura 4.

Fig. 4. Capacidades institucionales que se fortalecen durante el proceso de la AIPEEMS.

Aprendizaje continuo: reflexión y autorregulación

- Reflexión colegiada sobre la propia práctica (reflexión-acción) contrastándola con datos o resultados recogidos u observados (indagación reflexiva); posibilitando así el juicio crítico y la autorregulación del aprendizaje colectivo.

Responsabilidad colectiva

- Se funda en la interdependencia profesional para abordar –de manera conjunta y mediante el diálogo colaborativo– los problemas del plantel escolar y las acciones para mejorarlos.

Gestión de la información y el conocimiento

- Implica procesar datos externos o internos para convertirlos en información útil para luego difundirla con el propósito de guiar las acciones y la toma de decisiones oportunas para la mejora institucional.

Gestión social del conocimiento

- Alude al conjunto de estrategias (redes profesionales, intercambios, investigaciones, sistematización de experiencias, alianzas colaborativas, entre otras) que contribuyen a la gestión sistemática e intencional del conocimiento orientada a la mejora educativa y que privilegian una práctica social reflexiva con miras a incrementar su impacto en las comunidades educativas y a la transformación social.

Eficacia colectiva

- Se expresa a través de creencias compartidas y deliberadamente reforzadas sobre el principio de que los miembros del plantel escolar pueden, mediante su acción colectiva, autodeterminar el rumbo hacia la mejora e influir positivamente en los resultados.

Fuente: elaboración propia con base en los aportes de Silva y Martín, 2019; Bolívar, 2020; Sineace, 2020.

Finalmente, es importante decir que la *autonomía* para la toma de decisiones responsables y el *empoderamiento* que adoptan los colectivos escolares para fortalecer su capacidad interna de cambio y definir su propio horizonte de mejora implica, como punto de partida y como soporte continuo, el ejercicio de un *liderazgo distributivo*³ por parte de los equipos directivos y de supervisión o de sus equivalentes en las estructuras de los diferentes subsistemas federales y estatales, a fin de poder articular las acciones personales e interpersonales en un proyecto educativo colectivo en cada institución escolar.

³ En este tipo de liderazgo el rol de los líderes escolares debe ser la de un dinamizador de los procesos de cambio internos que son necesarios para lograr la mejora en los planteles escolares, formando a otros para que asuman responsabilidades y se impliquen en la consecución de las metas comunes, distribuyendo el liderazgo y configurando al plantel como una comunidad profesional de aprendizaje.

3. ¿Hacia dónde se dirigen los esfuerzos de la AIPEEMS?

Los planteles escolares de los diferentes subsistemas de la EMS constituyen el centro en donde se concretan las aspiraciones del Sistema Educativo Nacional (SEN) para este tipo educativo, por lo que son también el núcleo articulador de las iniciativas de autoevaluación y de los proyectos de mejora educativa, pues es en estos espacios donde se evidencia la integralidad y complejidad pedagógica, institucional y social que los caracteriza.

Los aspectos susceptibles de autoevaluación y de mejora son muchos y distintos en los planteles. Si bien, de acuerdo con sus posibilidades, las comunidades escolares realizan importantes cambios orientados a la mejora en varios de esos, también se reconoce que en otros aspectos generalmente necesitan el apoyo de diferentes instancias dentro y fuera del sistema educativo.

La Autoevaluación Institucional de Planteles Escolares de Educación Media Superior (AIPEEMS) busca apoyar en ese sentido, centrando sus esfuerzos en una evaluación diagnóstica y formativa que promueva la *mejora continua de las condiciones y procesos escolares*; es decir, las tareas y actividades que, considerando su *contexto sociodemográfico e institucional*, los planteles desarrollan a partir de diversos esfuerzos con el fin de *mejorar la convivencia escolar, crear ambientes pedagógicos favorables para la enseñanza y el aprendizaje, y fortalecer las relaciones con la comunidad* para lograr que madres, padres de familia o tutores y otros actores de la localidad contribuyan a los propósitos educativos (Mejoredu, 2022a).

Por tal razón, desde sus fundamentos y para su implementación, la AIPEEMS parte de reconocer la diversidad de los planteles con respecto a:

- ✓ el contexto social y cultural en que se ubican;
- ✓ los procesos de gestión en los diferentes subsistemas y niveles de la estructura de la EMS;
- ✓ las condiciones y los procesos con los que operan; y
- ✓ la manera en que se perfila su actuación desde la perspectiva de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) y el nuevo Marco Curricular Común de la Educación Media Superior (MCCEMS).

De igual manera, se valora el potencial de los planteles escolares para:

- ✓ operar en lo cotidiano dando respuesta a diferentes situaciones;
- ✓ identificar las condiciones y los procesos que dificultan su tarea educativa;
- ✓ sistematizar y reflexionar sobre sus fortalezas y áreas de oportunidad; y
- ✓ autoevaluarse y generar sus propias estrategias hacia un horizonte de mejora.

Desde este reconocimiento, la AIPEEMS cobra sentido como estrategia de intervención para atender las necesidades de cada plantel educativo, partiendo de sus propias posibilidades.

3.1 ¿Cuáles son sus propósitos?

En el marco de la AIPEEMS, la Comisión focaliza como sus principales objetivos:

1

Proporcionar a las comunidades escolares un conjunto de instrumentos, recursos de apoyo y orientaciones para que, mediante la participación, el análisis y la reflexión de sus miembros, elaboren un diagnóstico institucional sobre las condiciones y los procesos con que opera el servicio educativo, a fin de que éste sea el referente para establecer, impulsar, desarrollar y retroalimentar acciones de mejora.

2

Ofrecer información a los subsistemas de EMS y al Sistema Educativo Nacional (SEN) para que las autoridades educativas puedan monitorear su desarrollo y tomar decisiones en materia de política educativa en beneficio de las y los estudiantes de este tipo educativo.

3

Recuperar experiencias relevantes de las comunidades escolares para retroalimentar a los subsistemas y al SEN.

A partir de la AIPEEMS se aspira a que se amplíen las oportunidades de desarrollo y mejora educativa en las comunidades escolares; se fortalezcan las capacidades institucionales y la autonomía de gestión; se generen espacios para el diálogo y la comprensión de las situaciones y problemas; y se planteen en los Planes de Mejora Continua (PMC) las metas y respectivas estrategias para alcanzarlas mediante esfuerzos colaborativos, articulados y responsables.

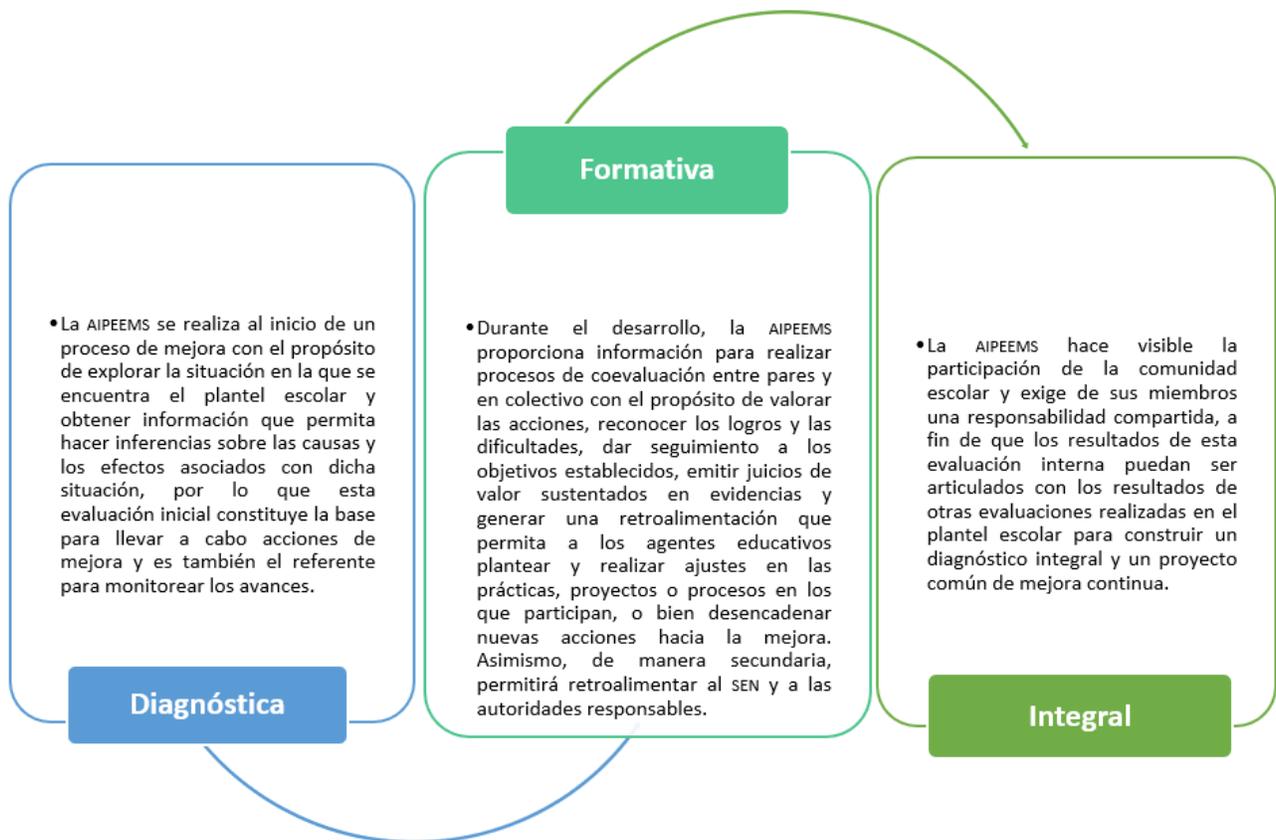
3.2 ¿Cuáles son sus características?

Desde un enfoque de mejora continua, la autoevaluación institucional demanda una respuesta colectiva por parte de autoridades, equipos de supervisión, directivos, docentes, personal académico y administrativo, estudiantes y familias, toda vez que, para definir el rumbo que han de tomar las acciones de mejora en un plantel escolar, necesariamente se debe pasar por problematizar las prácticas de gestión, valorar las experiencias escolares, las expectativas de la comunidad escolar y reconocer la situación actual.

Con base en este diagnóstico o valoración inicial, “las comunidades escolares pueden trazar un horizonte de mejora desde el cual definir propósitos y metas, focalizar esfuerzos, [retroalimentarlos para mejorarlos o desencadenar nuevas acciones] e ir conformando una visión común de la escuela a la que se aspira llegar” (Mejoredu, 2022a: 71).

Lo anterior exige que, desde su planteamiento y como parte de un modelo de evaluación orientado a la mejora continua, la AIPEEMS considere las siguientes características que la fundamentan (ver figura 5).

Fig. 5. Características de la evaluación diagnóstica, formativa e integral que promueve la AIPEEMS.



Fuente: elaboración propia con base en el *Modelo de Evaluación Diagnóstica, Formativa e Integral* (Mejoredu, 2022a).

Adicionalmente, la AIPEEMS posee otros atributos (ver figura 6) que la definen como un *proceso sistemático, gradual y enfocado* que permite una *visión integrada y contextualizada* de las condiciones y procesos escolares, y que se construye y retroalimenta *en, desde y para el plantel escolar* con la *participación e inclusión* de sus miembros y a partir de la *cotidianeidad* de sus prácticas y experiencias.

Fig. 6. Atributos característicos de la AIPEEMS.



Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, para llevar a cabo una autoevaluación institucional que cumpla su función diagnóstica y formativa para orientar los procesos de mejora –*en, desde y para* el plantel escolar– se requieren algunas condiciones (ver figura 7) que, sin ser las únicas, la favorecen.

Fig. 7. Condiciones características de un proceso de autoevaluación institucional.



Fuente: elaboración propia con base en los aportes de Bolívar, 2014, 2016, 2020; Sineace, 2020.

Por último, es importante decir que, dado que la AIPEEMS surge de una nueva mirada de la evaluación que implica a la comunidad escolar y a su contexto, con un enfoque centrado en la mejora de los planteles y lo que sucede dentro de ellos, *no está asociada con la rendición de cuentas y no tendrá repercusiones negativas* de ningún tipo para los actores educativos participantes, toda vez que la intención es que esta evaluación interna forme parte de los procesos escolares cotidianos, involucrando como principal protagonista a su propio personal.

3.3 ¿En qué dimensiones y aspectos se centra la AIPEEMS?

Como ya se ha dicho, los aspectos por evaluar en las escuelas son múltiples y diversos; sin embargo, en términos generales, aquellos que forman parte de la AIPEEMS se agrupan en cuatro *dimensiones* consideradas clave (ver figura 8), las cuales permitirán orientar el diagnóstico institucional.

Fig. 8. Dimensiones de evaluación para el diagnóstico de condiciones y procesos escolares.



Fuente: elaboración propia.

Enseguida se describen los rasgos esenciales de estas cuatro dimensiones.

- 1) **Ambientes pedagógicos.** Contempla las acciones, interacciones, estrategias y decisiones que, de acuerdo con el contexto, lleva a cabo el equipo directivo y docente del plantel para planear, atender y dar seguimiento a los propósitos educativos planteados tanto en el currículo como en el proyecto educativo institucional.

Entre los aspectos que se valoran en esta dimensión se encuentran la planeación escolar, las estrategias para atender al estudiantado y el desarrollo de prácticas y procesos de orden pedagógico que se impulsan en la escuela, orientados hacia la mejora de los aprendizajes y a promover procesos de formación y de acompañamiento docente (Ezpeleta y Furlán, 1992; Casassus, 2000; Pozner, 2000, citados en Mejoredu 2022a: 72).

- 2) **Convivencia escolar.** Se refiere a las acciones organizativas y pedagógicas dirigidas a aprender a vivir juntos mediante una experiencia formativa que propicia el diálogo, la conversación, el intercambio de ideas, el consenso y el disenso, manteniendo una apertura hacia el otro y empatía para generar condiciones que favorezcan relaciones respetuosas a partir del reconocimiento de las diferencias culturales, lingüísticas y de formas de pensar, entre otras (Fierro *et al.*, 2013; Fierro y Carbajal, 2019, citados en Mejoredu 2022a: 72). Ello implica que el colectivo docente y directivo lleve a cabo acciones tendientes a promover la cooperación, inclusión y valoración de la diversidad; mejorar el ambiente escolar, manejar el conflicto de manera dialógica, así como prevenir, detectar y atender la violencia dentro del plantel y evitar que trascienda fuera de éste.

- 3) **Relación con la comunidad.** Alude a la actividad de los actores educativos para establecer vínculos de apoyo y colaboración con madres y padres de familia, miembros de la comunidad e instituciones gubernamentales y no gubernamentales, a fin de fortalecer la formación del alumnado, del profesorado y mejorar las condiciones físicas y de equipamiento del plantel (Pozner, 2000, citado en Mejoredu 2022a: 72). Estos vínculos también favorecen que la acción educativa de la escuela trascienda hacia la comunidad donde se inserta, configurando una interacción de doble flujo en la cual la organización y las experiencias de la comunidad inciden en su funcionamiento y, a la vez, las acciones pedagógicas y de gestión escolar influyen en la vida comunitaria.

- 4) **Contexto sociodemográfico e institucional.** Este ámbito “incluye un conjunto de factores que configuran el entorno institucional local y, al mismo tiempo, afectan de manera dinámica el funcionamiento del plantel escolar” (Mejoredu, 2022a: 73). Tales factores están relacionados con las características y demandas del ambiente socioeconómico de los educandos y sus familias, así como de los medios físico y sociocultural donde se inserta la escuela; mismos que, si bien los planteles reconocen, permitirán a las autoridades educativas comprender las condiciones a las que se enfrentan los centros escolares a partir de su ubicación geográfica y social para abonar así a que los procesos y resultados de la autoevaluación sean objetivos y su uso permita que los tomadores de decisiones elaboren estrategias que sean adecuadas y pertinentes a las necesidades reales de las escuelas.

Ahora bien, mejorar implica establecer acciones y estrategias que puedan planearse y realizarse con esa finalidad. En tal sentido, conviene que las dimensiones de la autoevaluación y los aspectos en éstas considerados, así como los resultados diagnósticos que arroje, sean vinculados al diseño, elaboración o ajuste del PMC de cada plantel para luego concretarse en intervenciones de gestión escolar.

Con el propósito de ejemplificar de manera general esta posible vinculación, enseguida se presenta un cuadro en el que se establecen las dimensiones de la AIPEEMS, así como sus componentes o aspectos temáticos y su posible relación con las categorías⁴ que sirven de eje para el planteamiento de metas en el PMC de los planteles escolares de EMS.

⁴ Las categorías que se presentan fueron recuperadas del documento *Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua (PMC)*, emitido por la SEP a través de la Dirección General del Bachillerato (DGB, 2022).

Cuadro 1. Dimensiones y componentes de la AIPEEMS y ejemplificación de su posible vinculación con las categorías del PMC.

AIPEEMS		Vinculación con las categorías (C) del PMC (DGB, 2022)
Dimensión	Componente o aspecto temático	
Ambientes pedagógicos	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración e implementación de la planeación escolar 	<ul style="list-style-type: none"> C-I. Procesos para el desarrollo académico y el aprendizaje (trabajo colaborativo, tutoría y orientación) C-II. Gestión y administración escolar (acompañamiento, planeación escolar y condiciones académicas) C-III. Indicadores académicos (cobertura, abandono escolar, reprobación, eficiencia terminal, mejora de aprendizajes) C-V. Desarrollo socioemocional
	<ul style="list-style-type: none"> Participación y trabajo colaborativo de docentes 	
	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de acompañamiento a docentes y directivos 	
	<ul style="list-style-type: none"> Procesos pedagógicos de aula 	
	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias para que las y los estudiantes accedan a materiales educativos 	
	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias escolares para la atención de las y los estudiantes 	
Convivencia escolar	<ul style="list-style-type: none"> Acciones escolares para promover la cultura de paz 	<ul style="list-style-type: none"> C-IV. Proyectos educativos transversales para la equidad y el bienestar (inclusión, igualdad, cultura de paz) C-VI. Seguridad, atención prevención de la violencia en la escuela
	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias escolares para promover la inclusión, la atención a la diversidad y la perspectiva de género 	
	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias para un ambiente seguro y saludable en el plantel 	
Relación con la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias escolares para involucrar a las familias de las y los estudiantes en el proceso educativo 	<ul style="list-style-type: none"> C-II. Gestión y administración escolar (vinculación con instituciones públicas y privadas) C-IV. Proyectos educativos transversales para la equidad y el bienestar (participación de los padres, relación con instituciones, actividades comunitarias)
	<ul style="list-style-type: none"> Acciones para favorecer la relación del plantel con la comunidad del entorno 	
	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de vinculación del plantel con diversas instituciones 	

AIPEEMS		Vinculación con las categorías (C) del PMC (DGB, 2022)
Dimensión	Componente o aspecto temático	
Contexto sociodemográfico e institucional	<ul style="list-style-type: none"> Contexto institucional 	<ul style="list-style-type: none"> C-II. Gestión y administración escolar (plantilla docente y directiva, características de la comunidad escolar, instalaciones, equipamiento y servicios)
	<ul style="list-style-type: none"> Características geográficas y sociales de la localidad en donde se ubica el plantel 	
	<ul style="list-style-type: none"> Características del plantel 	
	<ul style="list-style-type: none"> Características personales, académicas y laborales del equipo directivo 	
	<ul style="list-style-type: none"> Características personales, académicas y laborales de los docentes 	
	<ul style="list-style-type: none"> Características socioeconómicas y familiares de los estudiantes 	
	<ul style="list-style-type: none"> Características familiares en torno a la educación de sus hijas o hijos 	

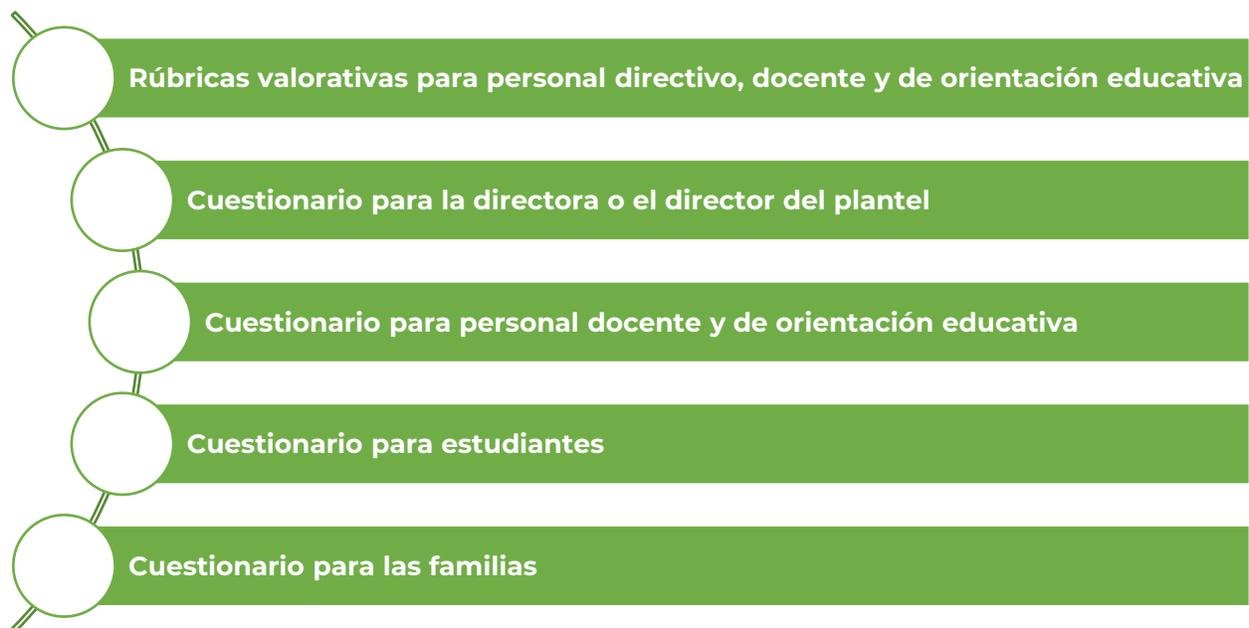
Fuente: elaboración propia.

Cabe decir que, si bien estas dimensiones se consideran relevantes para la configuración del diagnóstico institucional, las comunidades escolares podrán decidir si funcionan como apoyo o complemento de algunas otras que estimen importantes y que decidan incorporar para la evaluación interna de sus condiciones y procesos escolares.

3.4 ¿Cuáles son sus instrumentos?

La AIPEEMS considera cinco diferentes instrumentos (ver figura 9) para recabar la información necesaria de las cuatro dimensiones que la integran: ambientes pedagógicos, convivencia escolar, relación con la comunidad y contexto sociodemográfico e institucional.

Fig. 9. Instrumentos de la AIPEEMS y sus destinatarios.



Fuente: elaboración propia.

La selección de los instrumentos de la AIPEEMS y de sus destinatarios (quienes en todos los casos contestarán de manera anónima) se basa en la necesidad de construir información y valoraciones a partir del involucramiento de quienes están más cerca de lo que se quiere evaluar: las condiciones y los procesos escolares. Si bien se busca que estos instrumentos sean de utilidad en la toma de decisiones de las comunidades escolares al respecto de sus propias trayectorias para la mejora, no se soslaya la importancia de otras fuentes de información que puedan ser generadas por los miembros de la institución educativa.

A continuación, se describen los dos tipos de instrumentos que se usan en la AIPEEMS: rúbricas valorativas y cuestionarios autoadministrables.

3.4.1 Rúbricas valorativas

Con la finalidad de apoyar la reflexión para la mejora escolar, como parte de la AIPEEMS se proporciona un conjunto de rúbricas que han de ser contestadas de forma individual por personal con funciones directivas y docentes, así como de orientación educativa⁵.

Las rúbricas que se proporcionan contienen descripciones de distintos aspectos relacionados con las dimensiones que se evalúan y se desagregan en cuatro niveles de progresión (ver cuadro 2), los cuales permiten valorar en qué medida las condiciones y los procesos escolares se acercan al *horizonte de mejora* propuesto por Mejoredu.

Horizonte de mejora

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu) define *horizonte de mejora* como “un escenario deseable para la educación en México, [...] donde todas las personas ejercen su derecho a la educación de forma plena”; esto es, con justicia social y al alcance de todas y todos.

En dicho horizonte de mejora propuesto para el SEN, “la totalidad de niñas, niños, adolescentes y jóvenes (NNAJ) participa de una experiencia con atributos comunes que son propios de una buena educación; [...] participa de una educación que se adapta a sus circunstancias y contexto particulares, responde a las diferencias culturales y contrarresta las desigualdades sociales que existen entre ellos; [...] tiene una opción educativa disponible acorde con su edad o educación previa; [...] y accede a los diferentes grados, etapas, niveles o tipos de la educación obligatoria de forma ininterrumpida” (Mejoredu, 2020b: 16-17).

⁵ Sólo en caso de que en la plantilla del plantel escolar exista esta figura educativa u otro tipo de personal que desempeñe esta función.

Cuadro 2. Niveles de progresión de las rúbricas individuales.

Nivel	Descripción genérica
I. Características que dificultan el horizonte de mejora	En este nivel, las condiciones y procesos escolares reflejan o evidencian carencias, problemas o dificultades que, por su importancia o trascendencia, obstaculizan el camino hacia el horizonte de mejora de los servicios educativos que el plantel ofrece.
II. Características para iniciar el horizonte de mejora	En este nivel, las condiciones y procesos escolares reflejan o evidencian rasgos o atributos incipientes de una buena educación con justicia social y al alcance de todas y todos, por lo que requieren cambios o ajustes con los cuales se puede iniciar el camino hacia el horizonte de mejora de los servicios educativos que el plantel ofrece.
III. Características que garantizan el horizonte de mejora	En este nivel, las condiciones y procesos escolares reflejan o evidencian rasgos o atributos que son propios de una buena educación con justicia social y al alcance de todas y todos, los cuales forman parte de la cultura institucional y de los servicios educativos que el plantel ofrece.
IV. Características que permiten expandir el horizonte de mejora	En este nivel, las condiciones y procesos escolares reflejan o evidencian rasgos o atributos propios de una buena educación con justicia social y al alcance de todas y todos. Asimismo, muestran indicios de una mejora progresiva que es inherente a los servicios educativos que el plantel ofrece y que se expande a la comunidad social .

Fuente: elaboración propia.

A continuación, en la figura 10, se muestra un ejemplo de los elementos constitutivos de las rúbricas que son usadas en la AIPEEMS.

Fig. 10. Ejemplo de las rúbricas valorativas de la AIPEEMS.

6. En el plantel se establecen estrategias para la atención de las necesidades de las y los estudiantes en riesgo de abandono escolar. ¹					
Condición o proceso por valorar	Nivel 1. Características que dificultan el horizonte de mejora	Nivel 2. Características para iniciar el horizonte de mejora	Nivel 3. Características que garantizan el horizonte de mejora	Nivel 4. Características que permiten expandir el horizonte de mejora	Valoración
¿En el plantel se implementan acciones dirigidas a detectar, atender y dar seguimiento a estudiantes en situación de reprobación escolar?	En el plantel se aplica la normatividad o el reglamento que determina en qué momento los estudiantes están reprobados en una o varias asignaturas o que ya no pueden asistir al plantel a causa de reprobación, pero no cuenta con acciones de detección, atención o seguimiento de estudiantes en esta situación.	En el plantel se detectan y atienden cada semestre a las y los estudiantes que reprobaban una o más asignaturas para evitar el posible riesgo de que abandonen sus estudios por esta razón, pero no hay un análisis de las causas ni seguimiento de casos.	En el plantel se analizan, de manera colegiada y periódica, las causas académicas de las y los estudiantes que van reprobando en una o varias asignaturas y se definen estrategias para apoyarlos; por ejemplo, programas de regularización intersemestral o apoyo personalizado o en grupo por parte del orientador o tutor. También se da seguimiento de manera periódica o programada a otros aspectos, como la asistencia y permanencia escolar de estos estudiantes, entre otros.	Cumple con el nivel anterior y, además: El equipo docente y directivo detecta y analiza las posibles causas personales de las y los estudiantes en situación de reprobación y busca diferentes mecanismos para atenderlos, tales como: comunicación constante con los padres de familia e intercambio de experiencias docentes y recursos para el aprendizaje con otros actores o planteles, así como apoyo e intercambio de experiencias exitosas y coordinación con organizaciones públicas o privadas.	
<p>Nota: ¹Estudiantes en riesgo de abandono escolar: son aquellos que, debido a diferentes causas, tienen más probabilidad de dejar sus estudios de educación media superior.</p>					

Fuente: recuperado de los instrumentos originales para fines de ejemplificación.

3.4.2 Cuestionarios autoadministrados

Mediante preguntas fundamentales relacionadas con situaciones cotidianas del plantel (ver ejemplos en las figuras 11, 12 y 13), los cuestionarios están orientados a recuperar el sentir, las experiencias u opiniones de la directora o el director, el personal docente y de orientación educativa, los estudiantes y las familias con respecto al contexto sociodemográfico e institucional, el ambiente pedagógico, la convivencia escolar y la relación del plantel con la comunidad o localidad.

Cuestionarios

Se conforman por preguntas con *escalas dicotómicas* (Sí / No), *escalas estimativas* (p. ej. Nada, Poco, Mucho) y *escalas tipo Likert* (p. ej. Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo).

Asimismo, desde un carácter formativo, los resultados de estos cuestionarios permitirán a los actores educativos focalizar o prestar atención, en un primer momento de manera individual y posteriormente de manera colectiva, al respecto de la situación que presenta el plantel en aspectos que no se habían identificado o que complementan la información obtenida de las rúbricas individuales dirigidas a personal directivo, docentes y, en su caso, figuras de orientación educativa.

18. En este semestre, ¿con qué frecuencia algún integrante del **equipo directivo** (director(a), subdirector(a) académico(a), coordinador(a), etc.) **le ha apoyado** cuando lo ha necesitado en los siguientes aspectos? *Marque una opción en cada renglón.*

	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	No lo he necesitado
a. En la organización de mis clases para alcanzar las progresiones y metas de aprendizaje	<input type="radio"/>				
b. En el diseño de estrategias de evaluación formativa en el aula	<input type="radio"/>				
c. En el manejo y solución de conflictos con estudiantes	<input type="radio"/>				
d. En la atención de situaciones de acoso, violencia o discriminación entre estudiantes	<input type="radio"/>				
e. En el diseño de estrategias para evitar o disminuir el ausentismo, la reprobación y el abandono escolar	<input type="radio"/>				
f. En la elaboración de mi planeación didáctica conforme a las progresiones de aprendizaje de los programas de estudio del nuevo Marco Curricular Común (MCC)	<input type="radio"/>				
g. En recomendarme opciones de formación relacionadas con la implementación del nuevo MCC	<input type="radio"/>				

Fig. 11. Cuestionario para docentes: ejemplo de una pregunta con escala estimativa de frecuencia.

Fig. 12. Cuestionario para estudiantes: ejemplo de una pregunta con escala tipo Likert.

29. Sobre las reglas o recomendaciones que existen en tu plantel para prevenir y actuar ante situaciones de violencia, ¿qué tan de acuerdo o en desacuerdo estás con las siguientes frases? *Marca una opción en cada renglón.*

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Me ayudan a sentir confianza en mis compañeras y compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Me ayudan a sentir seguridad en mi plantel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Exponen mi privacidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Me señalan o humillan, porque, aunque no se me nombra de manera directa, creo que algunas reglas hacen referencia a mi persona o forma de ser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Me hacen sentir temor de mis compañeras y compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Me causan daño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fig. 13. Cuestionario para la directora o el director: ejemplo de una pregunta con escala dicotómica.

26. En el último semestre, ¿qué acciones escolares se llevaron a cabo en el plantel para la promoción del cuidado de la salud de las y los estudiantes? Marque **Sí** o **No** en cada renglón.

	Sí	No
a. Formación continua al personal docente sobre problemas de salud del estudiantado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Elaboración de un diagnóstico de salud con las problemáticas que enfrenta el estudiantado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Elaboración de un plan de trabajo con acciones puntuales para la prevención de la salud de la comunidad estudiantil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Desarrollo de charlas, conferencias o talleres para estudiantes sobre cómo prevenir problemas de salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Implementación de ferias o campañas para promover la salud de las y los estudiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Desarrollo de pláticas dirigidas a las familias sobre problemas propios de la edad de sus hijas e hijos, a fin de que los apoyen en aspectos socioemocionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Canalización de estudiantes con problemas para que sean atendidos en instancias de salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: reactivos recuperados de los instrumentos originales para fines de ejemplificación.

De igual manera, los resultados obtenidos de estos cuestionarios representan información importante para que las comunidades escolares analicen y reflexionen sobre aspectos de la vida escolar cotidiana de los estudiantes y la manera en que sus familias apoyan el proceso educativo.

Asimismo, proporcionarán información a las autoridades educativas sobre las condiciones y los procesos de los planteles escolares, a fin de tomar decisiones que retroalimenten las políticas educativas y al SEN.

3.5 ¿Quiénes son los participantes?

La comunidad escolar está conformada por todos los actores que conviven en el plantel: directivos, docentes, orientadores educativos, estudiantes, madres y padres de familia o tutores, personal administrativo y demás personas que se involucran en la tarea educativa que desempeña la escuela. Mejoredu reconoce esta diversidad organizativa de los distintos planteles escolares, y reconoce también que cada uno es único.

Por tal razón, las rúbricas y los cuestionarios de la AIPEEMS están expresamente dirigidos a determinados miembros de la comunidad escolar (ver figura 14) que representan una fuente insustituible de información para la conformación del diagnóstico escolar, así como para la toma de decisiones de mejora en el plantel.

Durante este proceso también es relevante destacar el papel que juegan los integrantes de la mesoestructura de cada subsistema (supervisores⁶ o autoridades escolares equivalentes, equipos técnicos de las autoridades educativas locales (AEL) y asesores técnicos pedagógicos (ATP), entre otros), a fin de promover la autoevaluación, brindar acompañamiento y resolver dudas en los planteles escolares de su zona o jurisdicción que hayan decidido formar parte de la autoevaluación, especialmente a aquellos ubicados en contextos de mayor vulnerabilidad.

Asimismo, será fundamental su apoyo para valorar el desarrollo e implementación de los PMC elaborados o ajustados a partir del diagnóstico de la AIPEEMS, reconocer los logros y las dificultades, monitorear si se están cumpliendo los objetivos planteados y dar retroalimentación para la definición de nuevas prioridades de trabajo o impulsar nuevas acciones de mejora.

Por otra parte, se reconoce la tarea que tiene el personal de apoyo académico y administrativo del plantel que existe en algunos subsistemas, por lo que los equipos directivos podrán invitarlos a participar en los procesos reflexivos.

⁶ En Mejoredu nos interesa apoyar la equidad de género en todos sus aspectos, de ahí que procuremos emplear un lenguaje incluyente. Sin embargo, para favorecer la fluidez del texto (sin dejar de lado, donde sea oportuno, el lenguaje inclusivo), emplearemos el masculino, como es correcto en español, en el entendido de que esto, de ningún modo, implica exclusión o una consideración peyorativa para el género femenino.

Fig. 14. Miembros de la comunidad escolar a quienes está dirigida la resolución de los instrumentos de la AIPEEMS.⁷



Directivos, así como la totalidad del personal con funciones docentes y de orientación educativa

Están al frente de la autoevaluación con fines diagnósticos y formativos. Además, contestan los cuestionarios y las rúbricas valorativas como agentes educativos fundamentales para trazar y avanzar en el horizonte de mejora.

Estudiantes

(se seleccionará una muestra)

Son el interés supremo de los servicios educativos, por lo que la respuesta al cuestionario que recupera sus vivencias y experiencias en el plantel representa la información más legítima del proceso hacia la mejora.



Madres y padres de familia o tutores

(se seleccionará una muestra)

Contestan el cuestionario respectivo debido a que son fuente de información importante para diferentes dimensiones y aspectos de la autoevaluación, primordialmente para aquellos que aluden al fortalecimiento de la educación de sus hijas, hijos o estudiantes tutelados, así como a la relación del plantel con la comunidad.



Fuente: elaboración propia.

⁷ Para más información sobre este aspecto, se sugiere remitirse al apartado *Determinar cuántos y quiénes serán los informantes-participantes requeridos para la autoevaluación*, p. 56.

3.6 ¿En qué formato se presentan los instrumentos para su revisión y resolución?

Para contestar los cuestionarios y las rúbricas existe la posibilidad de que estos instrumentos se proporcionen en papel o en formato digital. En este último caso, Mejoredu ofrece una plataforma virtual.

Una **plataforma virtual**, también llamada plataforma digital, es un espacio en Internet que facilita la ejecución automatizada de tareas.

La configuración de esta plataforma de evaluación contempla un acceso continuo y controlado para la comunidad escolar, módulos específicos para la integración de información sobre los planteles escolares, acceso a los instrumentos de la AIPEEMS (ya sea para su resolución en línea o para su descarga e impresión), así como a los reportes de resultados.

A partir de este entorno virtual, los docentes, directivos, equipos de apoyo, las figuras de la mesoestructura (supervisores o autoridades escolares equivalentes de los diferentes subsistemas, personal con funciones de asesoría o acompañamiento técnico pedagógico y equipos técnicos de las AEL), así como las propias autoridades educativas locales, estatales y federales, pueden disponer de información oportuna y sistematizada que les permita llevar a cabo la elaboración del diagnóstico y la toma de decisiones con relación al diseño de estrategias y acciones de mejora.

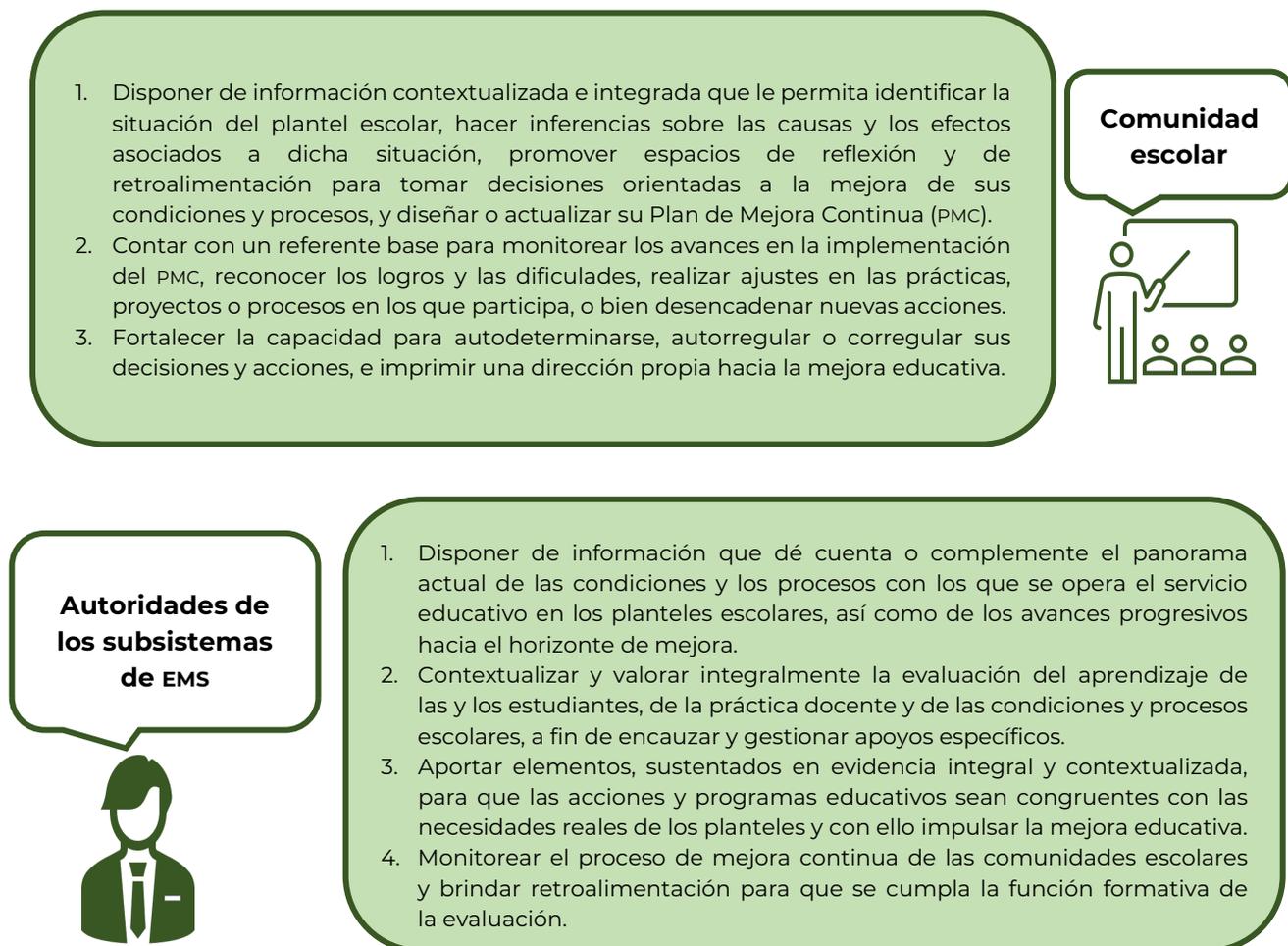


Ahora bien, con el fin de apoyar a los planteles y agentes escolares participantes que no cuenten con computadoras o carezcan de acceso a Internet, cada subsistema definirá estrategias alternativas, como pueden ser: impresión de instrumentos y materiales, asistencia presencial en sitios proporcionados por las autoridades en los que puedan tener conexión a Internet, entre otras. La intención es que los instrumentos de la AIPEEMS puedan ser usados considerando los recursos disponibles en cada plantel escolar de la EMS del país.

3.7 ¿Qué otros beneficios se obtienen de la AIPEEMS?

La información obtenida del proceso de autoevaluación institucional será de utilidad para la comunidad escolar, para las autoridades educativas de los subsistemas, para Mejoredu y para el conjunto del SEN con el propósito de impulsar la mejora educativa. A continuación, en la figura 15, se hacen explícitos estos beneficios.

Fig. 15. Utilidad de la autoevaluación institucional para diferentes usuarios de la información.



1. Dar cuenta de las necesidades y los logros en los ámbitos de acción en los que interviene (aprendizaje, práctica docente y condiciones y procesos escolares) para acercarse al escenario deseable u *horizonte de mejora* de la educación en México.
2. Empezar o ajustar, a partir de la retroalimentación que arroje la evaluación, los procesos orientados a que los planteles escolares y los actores educativos identifiquen sus necesidades, retos y avances en el horizonte de mejora, y se dirijan acciones que satisfagan las exigencias, afronten los desafíos y sostengan o acrecienten los logros.
3. Impulsar la mejora continua del SEN, a fin de que éste pueda garantizar el ejercicio pleno del derecho a la educación a todos los adolescentes y jóvenes que habitan nuestro país.



**SISTEMA
EDUCATIVO NACIONAL**

1. Fortalecer las capacidades institucionales, la autonomía y la responsabilidad colectiva con respecto a los procesos de evaluación en los planteles escolares, toda vez que estos representan la unidad básica del SEN en la que se integran y confluyen los esfuerzos orientados a la mejora continua de la educación.
2. Impulsar la mejora continua del SEN, a fin de que éste pueda garantizar el ejercicio pleno del derecho a la educación a todos los adolescentes y jóvenes que habitan nuestro país.

Fuente: elaboración propia.

Segunda parte

AIPEEMS: etapas y recomendaciones operativas

4. Planteamiento metodológico general

Con el propósito de fomentar una cultura de la evaluación que fortalezca las capacidades para una autonomía de gestión de los planteles escolares y considere la diversidad de contextos y condiciones presentes en los mismos, se ha de reiterar que esta Comisión propone la autoevaluación institucional como una filosofía de trabajo y una práctica cotidiana orientada a la mejora educativa *en, para y desde* el plantel escolar, a efecto de favorecer la toma de conciencia sobre los problemas y asumir compromisos para enfrentarlos.

En esencia, se “busca impulsar evaluaciones diagnósticas con fines formativos con el propósito de apoyar a las comunidades escolares en sus propias valoraciones de la situación actual y en el desarrollo de estrategias de mejora educativa [...]” (Mejoredu, 2022a: 70).

La metodología de la AIPEEMS *no descubre el hilo negro*, toda vez que sigue las fases o etapas que son comunes en un proceso de planeación; sin embargo, aporta instrumentos, materiales de apoyo y una serie de orientaciones y sugerencias con el propósito de coadyuvar a los planteles escolares fortalezcan sus propias capacidades internas y autogestionen sus iniciativas de mejora.

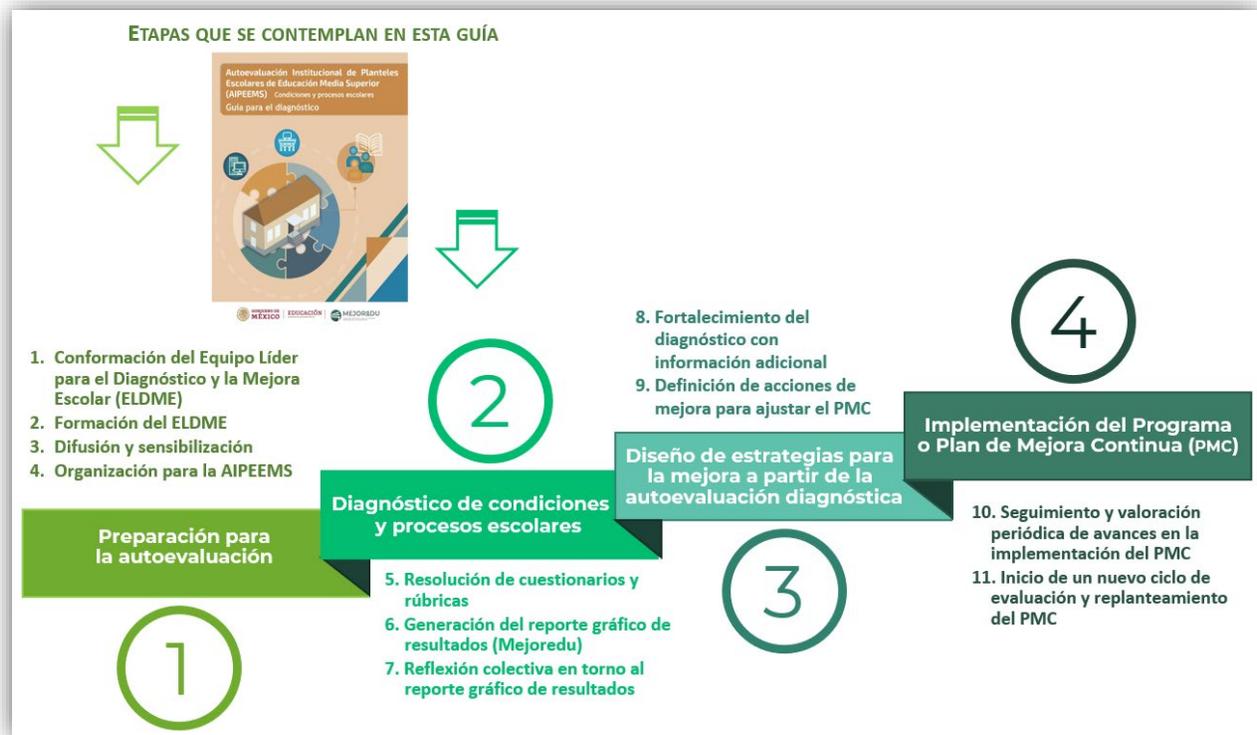
Por tal razón, el planteamiento metodológico de la AIPEEMS está pensado para entretrejerse con los PMC establecidos por las autoridades educativas de los diferentes subsistemas de EMS y, al mismo tiempo, apoyar la fase del diagnóstico colectivo del PAEC con el propósito de integrar esta práctica al flujo cotidiano de las tareas y actividades del plantel escolar, y volverla parte medular en el cumplimiento de sus metas y acciones.

Lo anterior supone la promoción de procesos participativos que permitan el involucramiento activo de los diferentes miembros de las comunidades escolares, así como el seguimiento, la asesoría y el acompañamiento permanente de los equipos de supervisión y de las autoridades escolares equivalentes de los diferentes subsistemas, con objeto de propiciar la coevaluación y la reflexión colectiva para orientar el diagnóstico, la retroalimentación y la generación de estrategias de cambio hacia la mejora continua de sus condiciones y procesos escolares.

4.1 Etapas de la evaluación

La evaluación de las condiciones y procesos escolares se desarrolla en cuatro etapas, las cuales se esquematizan en la siguiente figura.

Fig. 16. Etapas de la AIPEEMS.



Fuente: elaboración propia.

Estas etapas contemplan una serie de acciones que siguen cierto orden lógico enfocado a la preparación y el desarrollo de la autoevaluación y la conformación del diagnóstico institucional (etapas 1 y 2), al diseño de estrategias y acciones para la mejora (etapa 3) y a la implementación del PMC (etapa 4). No obstante, es importante reiterar que la presente guía plantea únicamente las actividades relativas a las dos primeras, por lo que las dos últimas no serán objeto de desarrollo en las siguientes páginas, ya que, como se ha dicho, Mejoredu proveerá otros materiales de apoyo vinculados, particularmente, con el uso y aprovechamiento de los resultados de la AIPEEMS para fines de elaboración de los PMC.

Dicho lo anterior, a continuación se abordan las acciones sobresalientes que corresponden a las dos etapas iniciales.



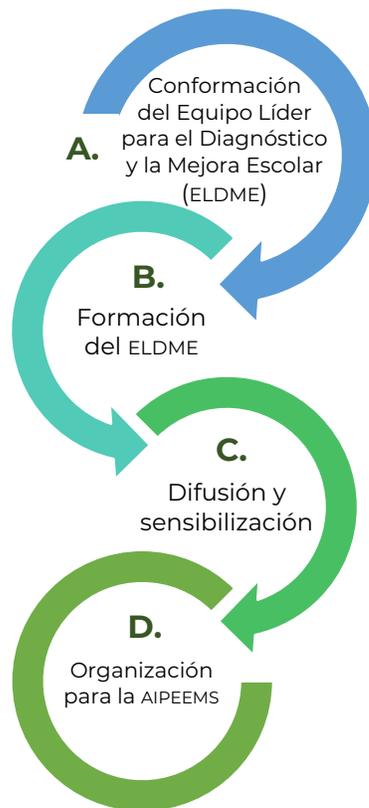
1

Preparación para desarrollar la AIPEEMS

Las actividades de esta etapa tienen por objeto integrar y preparar a un equipo de trabajo que, entre otras cosas, será responsable de la conducción y difusión de la autoevaluación en el plantel, así como de la sensibilización de la comunidad escolar para lograr su involucramiento y compromiso.

En tal sentido, en esta primera etapa se consideran cuatro acciones fundamentales, mismas que se ilustran en la figura 17 y se describen posteriormente.

Fig. 17. Acciones involucradas en la etapa 1: preparación para desarrollar la AIPEEMS.



Fuente: elaboración propia.

A. Conformación del Equipo Líder para el Diagnóstico y la Mejora Escolar (ELDME)



¿Quiénes participan?	¿Qué se necesita?
<ul style="list-style-type: none">Directivos, docentes y demás personal adscrito al plantel escolar	<ul style="list-style-type: none">AIPEEMS. Condiciones y procesos escolares. Guía para el diagnóstico (Mejoredu)

Considerando las peculiaridades del subsistema, así como las de la institución escolar, cada plantel integrará un comité de trabajo que posea capacidad de liderazgo para coordinar el desarrollo de la AIPEEMS, al cual llamaremos *Equipo Líder para el Diagnóstico y la Mejora Escolar* (ELDME).⁸

El número de miembros y la composición de este equipo dependerá del tamaño y las condiciones o características del plantel (e incluso del subsistema). No obstante, es importante destacar que, en todos los casos, el ELDME deberá estar presidido por la directora o el director escolar.

⁸ En caso de que –dadas las características organizativas o las dimensiones del servicio educativo que se presta– no sea viable para algún subsistema de EMS la integración de un *Equipo Líder para el Diagnóstico y la Mejora Escolar* (ELDME) en cada uno de los planteles escolares que administra, las autoridades educativas correspondientes designarán al equipo de trabajo, área o unidad administrativa del subsistema que adoptará las funciones y responsabilidades del ELDME.

Asimismo, las autoridades educativas del subsistema determinarán cuál será la estrategia operativa que se implementará para que dicho equipo de trabajo, área o unidad administrativa designada interactúe con las comunidades escolares durante las cuatro etapas de la AIPEEMS, garantizando el enfoque de una autoevaluación colectiva, incluyente, diagnóstica, formativa, integral, comunitaria, participativa y transparente en todas sus etapas.

Con respecto al resto de los integrantes, el personal adscrito al plantel decidirá quiénes serán y cuál será la mejor forma de elegirlos. Sin embargo, se recomienda que el ELDME esté debidamente representado por otros miembros que pertenezcan al equipo directivo y al equipo académico de la institución: jefes de academia, docentes, orientadores educativos, entre otros. También pueden integrarlo representantes del personal administrativo y demás miembros del personal escolar que puedan aportar a la reflexión con fines de autoevaluación y construcción de propuestas de mejora.

Asimismo, se recomienda que las personas que conformen el ELDME posean las siguientes características:

- ✓ Capacidad para comunicarse y generar diálogos con diversidad de actores
- ✓ Disposición al cambio, entusiasmo y compromiso institucional
- ✓ Liderazgo en el colectivo escolar y capacidad para el trabajo en equipo
- ✓ Conocimiento del contexto institucional y del entorno local
- ✓ Cualidades éticas y profesionales
- ✓ Carga horaria de jornada completa o de medio tiempo en el plantel escolar

Con respecto a las responsabilidades de los miembros del ELDME, a manera de apoyo –y en su caso, de manera complementaria a lo que las comunidades escolares decidan–, Mejoredu considera como fundamentales las siguientes:

-  Establecer contacto y coordinación con supervisores, autoridades escolares equivalentes de los diferentes subsistemas y equipos técnicos, entre otros; asimismo, de ser necesario, con autoridades educativas del subsistema y con el equipo técnico de Mejoredu, a fin de familiarizarse con la AIPEEMS y transmitir a la comunidad escolar aspectos relevantes y demás necesidades o requerimientos para su implementación, así como para resolver dudas, problemas y contratiempos relacionados con la autoevaluación y la devolución de los reportes gráficos de resultados que proporcionará Mejoredu, por mencionar algunos ejemplos.

-  Coordinar la realización de la AIPEEMS e involucrar en su desarrollo a la comunidad escolar, lo cual requiere considerar un tiempo adecuado para que el personal del plantel, los estudiantes y sus familias o tutores se sensibilicen y logren comprender los propósitos y la importancia de la autoevaluación como mecanismo para la promoción y el fortalecimiento de la mejora escolar, así como para que participen –cuando sean convocados– en los procesos de análisis y retroalimentación de los resultados, y en los acuerdos consensuados por la comunidad escolar.
-  Promover el cambio hacia la mejora educativa y mantener activo el compromiso de la comunidad escolar, lo cual implica, entre otras responsabilidades, comunicar información, orientar el diagnóstico, motivar la participación, la colaboración, el diálogo y la reflexión, así como facilitar la retroalimentación colectiva con el propósito de que, en etapas posteriores, se elabore el PMC, se ajusten acciones y prácticas o se inicien procesos de mejora más profundos.

B. Formación del ELDME



¿Quiénes participan?

- Autoridades educativas de los diferentes subsistemas federales y estatales
- Equipos de supervisión y autoridades escolares equivalentes de acuerdo con la estructura de los diferentes subsistemas
- Integrantes de los ELDME

¿Qué se necesita?

- *AIPEEMS. Condiciones y procesos escolares. Guía para el Diagnóstico* (Mejoredu)
- Instrumentos para la autoevaluación (Mejoredu)

Los Equipos Líderes para el Diagnóstico y la Mejora Escolar (ELDME) contarán con un espacio formativo orientado a comprender los principales aspectos conceptuales y metodológicos implicados en la realización de la AIPEEMS, así como otros de índole operativa como la organización de la autoevaluación y de los actores educativos.

Así, con la asesoría y el acompañamiento de los equipos de supervisión o de las autoridades escolares equivalentes de los diferentes subsistemas, algunos temas por abordar en la formación de los ELDME son:

- la importancia de la autoevaluación con fines diagnósticos y formativos para promover una cultura de mejora continua en los planteles escolares;
- propósitos, características, dimensiones de evaluación, instrumentos y otras particularidades del enfoque de la AIPEEMS;
- procedimiento para la selección de la muestra de informantes-participantes;
- ruta metodológica de la autoevaluación de condiciones y procesos escolares; y
- estrategia para la realización de la autoevaluación en el plantel escolar.

Asimismo, y a razón del tiempo con el que se cuenta (entre otras variables), los miembros del ELDME pueden autogestionar reuniones grupales que tengan como propósito compartir información, reflexionar sobre el sentido y utilidad del proceso de autoevaluación, o hacer ejercicios que impliquen comprender los criterios de valoración (o referentes) que explícita o implícitamente se expresan en los instrumentos de la AIPEEMS, entre otras posibles actividades.

C. Difusión y sensibilización dirigida a la comunidad escolar



¿Quiénes participan?	¿Qué se necesita?
<ul style="list-style-type: none">• Equipo Líder para el Diagnóstico y la Mejora Escolar (ELDME)• Equipos de supervisión y autoridades escolares equivalentes de acuerdo con la estructura de los diferentes subsistemas federales y estatales• Todo el personal adscrito al plantel, así como los estudiantes y las familias que conforman la comunidad escolar	<ul style="list-style-type: none">• <i>AIPEEMS. Condiciones y procesos escolares. Guía para el Diagnóstico</i> (Mejoredu)• Instrumentos para la autoevaluación (Mejoredu)• Planificación de la estrategia de difusión-sensibilización

La formación del Equipo Líder para el Diagnóstico y la Mejora Escolar (ELDME) va de la mano con las actividades de difusión-sensibilización dirigidas a la comunidad escolar. Esto en virtud de que dicho equipo responsable de la conducción de la AIPEEMS deberá asumir como parte de sus tareas la sensibilización permanente para motivar y mantener activo el compromiso de todos los actores de la comunidad escolar, lo cual será más efectivo cuanto más comprensión exista al respecto de la autoevaluación institucional.

La difusión busca promover acciones de comunicación con un fuerte **componente educativo y movilizador de acciones** que apunta a:

- *sensibilizar y concientizar* a las comunidades escolares al respecto de la autoevaluación diagnóstica y su vinculación con el PMC;
- *propiciar aceptación* de este enfoque de autoevaluación (diagnóstico, formativo e integral) orientado a la mejora educativa; y
- *generar acciones individuales y colectivas* a favor de estos esfuerzos.

Así, independientemente de las estrategias que el ELDME de cada plantel adopte, será importante planificar la difusión-sensibilización con el propósito de:

- ✓ proporcionar información sobre los propósitos de la autoevaluación, las dimensiones y los aspectos que se evaluarán, los instrumentos que se usarán, así como las etapas y acciones que se tendrán que realizar (antes, durante y después del diagnóstico);
- ✓ promover la colaboración de las distintas figuras de la comunidad escolar, incluyendo a los estudiantes y sus familias o tutores; e
- ✓ introducir a los colectivos escolares en el desarrollo de la autoevaluación en la que docentes y directivos tienen un papel central.

Lo anterior implica plantear objetivos, identificar a los participantes y destinatarios del proceso de difusión-sensibilización, elaborar una propuesta de actividades para cumplir con esos objetivos, explicitar cuándo y en qué momentos se realizarán dichas actividades, cómo se transmitirá la información y qué recursos se necesitarán, entre otros posibles aspectos.

Algunas actividades sugeridas para la difusión de la AIPEEMS y la sensibilización de la comunidad escolar pueden ser (Sineace, 2020):

-  Realizar reuniones, encuentros, jornadas o espacios de reflexión para analizar la importancia y beneficios de la autoevaluación. Por ejemplo, se puede presentar información y algunos datos existentes del plantel escolar (oportunidades de mejora y potencialidades) como retos por afrontar y que instan a trabajar juntos para mejorar.
-  Elaborar trípticos, folletos, carteles u otros materiales de apoyo con mensajes claros y motivadores.
-  Formar equipos de trabajo para organizar, facilitar, preparar material de apoyo y sistematizar las reuniones, encuentros, jornadas o espacios de reflexión.
-  Recuperar o registrar información de las actividades realizadas.
-  Sistematizar y socializar las conclusiones y el compromiso a partir de los esfuerzos realizados.

Cualquiera que sea la estrategia de difusión y sensibilización, es importante que las autoridades educativas federales y estatales acompañen este proceso a través de los equipos de supervisión o sus equivalentes en las estructuras de los diferentes subsistemas con el propósito de fortalecer el compromiso con la AIPEEMS ante la comunidad escolar.

Finalmente, a fin de apoyar el proceso de difusión de la AIPEEMS, Mejoredu pone a disposición de los planteles escolares la presente guía y otros materiales de apoyo, así como los instrumentos para la autoevaluación; todo lo cual estará alojado en su plataforma de evaluación. Por su parte, las autoridades educativas y escolares de cada subsistema desarrollarán los mecanismos y estrategias para que los planteles y sus comunidades escolares cuenten con la información, instrumentos, recursos y materiales necesarios para apoyar la difusión y realización de la AIPEEMS.

D. Organización para la autoevaluación

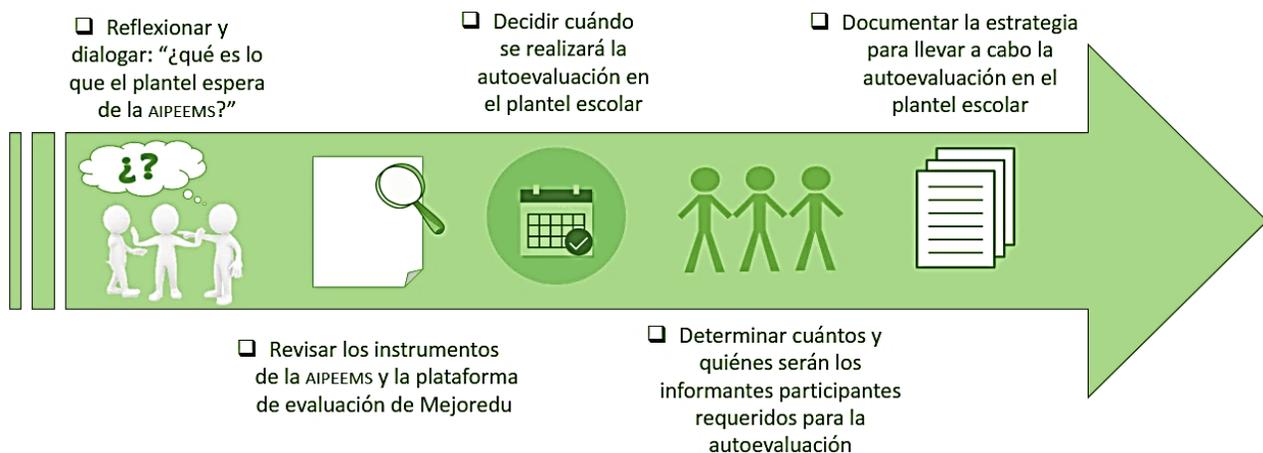


¿Quiénes participan?	¿Qué se necesita?
<ul style="list-style-type: none"> Equipo Líder para el Diagnóstico y la Mejora Escolar (ELDME) Todo el personal adscrito al plantel escolar Equipos de supervisión (o sus equivalentes en las estructuras de los diferentes subsistemas federales y estatales)⁹ 	<ul style="list-style-type: none"> AIPEEMS. <i>Condiciones y procesos escolares. Guía para el Diagnóstico</i> (Mejoredu) Instrumentos para la autoevaluación (Mejoredu) Acceso a la plataforma de evaluación de Mejoredu

⁹ Las autoridades educativas locales tienen la facultad de decidir si en este esfuerzo conviene incluir a sus equipos técnicos, así como a personal con funciones de apoyo o acompañamiento técnico pedagógico adscrito a supervisiones escolares.

De manera general, la organización para la autoevaluación diagnóstica de las condiciones y los procesos escolares se agrupa en cinco grandes acciones que el personal del plantel y el ELDME han de efectuar. Dichas acciones se ilustran en la figura 18 y más adelante se desarrollan.

Fig. 18. Acciones para la organización de la AIPEEMS en el plantel escolar.



Fuente: elaboración propia.

❑ Reflexionar y dialogar: “¿qué es lo que el plantel espera de la AIPEEMS?”

Como punto de partida, es muy importante que el equipo escolar y los miembros del ELDME reflexionen en torno a los objetivos, alcances, requerimientos y demás necesidades asociadas a la implementación de la autoevaluación institucional. Algunas preguntas que, a manera de ejemplo, pueden orientar la reflexión son:

- ¿Para qué servirá implementar la autoevaluación en nuestro plantel? ¿En qué medida será de utilidad la AIPEEMS para orientar nuestros esfuerzos de mejora al respecto de las condiciones y procesos del plantel escolar?

- ¿Cómo podemos utilizar esta autoevaluación para obtener información que nos permita hacer ajustes o enriquecer nuestro PMC ya elaborado? / ¿De qué manera integraremos el diagnóstico resultante de la AIPEEMS con el PMC institucional que realizaremos en este periodo escolar?
- ¿Qué recursos (humanos, materiales y tecnológicos, entre otros) necesitamos para llevar a cabo la autoevaluación?
- ¿En qué nos pueden apoyar las autoridades educativas del subsistema, las autoridades escolares de la mesoestructura, Mejoredu o cualquier otra instancia?
- A partir de las características de nuestro plantel y de nuestra comunidad escolar, ¿cómo nos organizaremos para realizar la autoevaluación? ¿Qué aspectos deberemos considerar en nuestra planeación de la AIPEEMS? ¿Qué debemos prever, qué sigue después?

Conviene que en esta reflexión los miembros del colectivo escolar consideren, entre otros aspectos: matrícula que atiende el plantel, cantidad de docentes, conformación del equipo directivo, jornada escolar y carga horaria de directivos, docentes y personal de apoyo con el que se cuenta, disposición de madres y padres de familia o tutores para colaborar con la escuela, así como cualquier otro tipo de información que crean importante para proyectar su estrategia.

Estas reflexiones iniciales y el diálogo colectivo promoverán el involucramiento y la participación de los agentes educativos y permitirá ir perfilando la toma de decisiones sobre distintos aspectos del desarrollo de esta evaluación interna en el plantel escolar.

□ Revisar los instrumentos de la AIPEEMS y la plataforma de evaluación de Mejoredu

Esta acción está enfocada a la revisión de los cinco instrumentos de la AIPEEMS: las rúbricas para personal directivo, docente y de orientación educativa es uno de ellos, así como cuatro cuestionarios distintos dirigidos a la directora o el director del plantel, docentes y personal de orientación educativa (si lo hubiera), estudiantes y familias (madres, padres o tutores); todos los cuales estarán dispuestos en la plataforma de evaluación de Mejoredu para su consulta y revisión; o bien, para su descarga e impresión.



Importante: es necesario hacer énfasis en que los instrumentos de la AIPEEMS tienen como principal objetivo apoyar al plantel en el diagnóstico orientado a la mejora de sus condiciones y procesos escolares. Por lo tanto, su finalidad no es la rendición de cuentas o la evaluación de directivos, docentes o estudiantes y sus familias.

Se recomienda que el personal directivo, docente y de orientación educativa, coordinado por el ELDME (o, en su caso, el equipo responsable de la autoevaluación en cada plantel), examine los instrumentos antes mencionados y abra el diálogo colectivo en torno a los aspectos y criterios de valoración. Esto con el propósito de que el colectivo escolar conozca a grandes rasgos qué cualidades o atributos se están considerando y cuáles, desde su perspectiva, son importantes y deseables para la institución. Asimismo, este escaneo o sondeo general de los instrumentos permitirá identificar si se requerirá información de la escuela que convendría anticipar para tenerla a mano.

Por otra parte, si aún con las acciones de difusión-sensibilización no se ha logrado la comprensión cabal del enfoque de la AIPEEMS, conviene que en este momento el ELDME ayude al colectivo escolar a apropiarse de los propósitos y las características de la autoevaluación, sus etapas y las acciones que se tendrán que realizar (antes, durante y después de la resolución de los instrumentos).

Lo anterior seguramente también llevará a que los agentes educativos se planteen inquietudes, así como otras dudas que pudieran presentarse, por ejemplo, con las y los estudiantes o las familias durante la aplicación de los instrumentos, por lo que este espacio puede ser útil para socializarlas y resolverlas.

Adicionalmente, este también es un buen momento para que directivos y docentes conozcan y exploren la plataforma de evaluación de Mejoredu y prevean dificultades que, muy probablemente, pueden ser resueltas con la colaboración y las habilidades tecnológicas de los pares o en colectivo.



Consejo: es probable que durante la aplicación de los instrumentos los integrantes del ELDME deban auxiliar, de una u otra manera, a otros miembros de la comunidad escolar (incluyendo estudiantes, madres y padres de familia o tutores), por lo que es muy importante que exploren y se familiaricen a fondo con la plataforma para que puedan brindar los apoyos necesarios.

❑ Decidir cuándo se realizará la autoevaluación en el plantel escolar

Como ya se ha dicho, la AIPEEMS es un mecanismo para la promoción y el fortalecimiento de la mejora escolar y de las iniciativas que las y los agentes educativos realizan con el fin de alentarla desde sus diversos campos de acción. En este sentido, tiene como propósito apoyar a la tarea educativa, y no obstaculizarla o convertirla en una carga de trabajo para los equipos escolares, por lo que, en congruencia con ello, es fundamental que el colectivo escolar acuerde y decida –en conjunto con su supervisor, supervisora o autoridad escolar equivalente de acuerdo con la estructura de los diferentes subsistemas federales y estatales– el mejor momento para el desarrollo de la autoevaluación.

Así pues, para poder tomar una decisión al respecto, se propone considerar:

- El periodo en el que se elabora, entrega y se da seguimiento al PMC. Evidentemente, la autoevaluación debe realizarse previamente al periodo de elaboración o ajustes al PMC del plantel escolar.
- Los momentos del periodo escolar en que puede obtenerse información más objetiva y confiable respecto a las valoraciones que puedan hacer los informantes-participantes (directivos, docentes, orientadores educativos, estudiantes, madres y padres de familia o tutores) o en los que se pueden observar resultados de proyectos, programas, estrategias o acciones de mejora ya implementados en el plantel.
- Las actividades previas que han sido sugeridas en esta guía (apartado *Preparación para desarrollar la AIPEEMS*) con la finalidad de asignarles fechas y horarios de trabajo a fin de evitar que se traslapen.

Por último, se sugiere realizar una calendarización de actividades que se difunda entre la comunidad escolar y que sea lo suficientemente flexible para poder hacer adaptaciones en caso de que surgieran imponderables u otras actividades escolares.

Importante: es posible que las actividades inmersas en la autoevaluación (o algunas de éstas) requieran llevarse a cabo en fechas o periodos previamente determinados por las autoridades del subsistema; si este fuera el caso, a partir de esos periodos o fechas predeterminadas el plantel escolar deberá hacer su propia calendarización.

□ Determinar cuántos y quiénes serán los informantes-participantes requeridos para la autoevaluación

La AIPEEMS es un proceso incluyente en el que se requiere escuchar y tomar en cuenta la voz de todas las figuras que integran la comunidad escolar. Sin embargo, esto no quiere decir que necesariamente deba ser convocada toda la población que la conforma, máxime cuando se sabe que, dada la prioridad educativa de la jornada escolar de las y los estudiantes o incluso la posible poca participación de las familias en los procesos escolares, entre otras variables de incidencia, muchos planteles no tienen la facilidad para solicitarles que participen en la resolución de los instrumentos o en los procesos de reflexión, en especial si la comunidad escolar es muy grande o no se cuenta con los suficientes recursos.

Por tal razón, la AIPEEMS recurre a la selección de **muestras** de la población; en particular, de estudiantes y familias.

Una **muestra** es un subconjunto del universo o un *subgrupo de la población de interés*, que es delimitado de antemano y sobre el cual se recolectan datos, por lo que debe ser *representativo de la población*.

En otras palabras, la muestra debe *representar fielmente las variables objeto de estudio* para que los resultados encontrados logren generalizarse o extrapolarse a la población.

Por supuesto, no es pretensión de este apartado dar detalles respecto a los procedimientos y criterios del diseño muestral que Mejoredu realizará para obtener información de las condiciones y procesos escolares de los planteles de la EMS de nuestro país –toda vez que, como se ha de suponer, en este caso se debe garantizar que la muestra sea representativa del universo conformado por los diferentes subsistemas para estar en posibilidades de retroalimentar al SEN–.

Sin embargo, sí es importante brindar cierto tipo de orientaciones respecto a la selección de la muestra que compete al plantel escolar, considerando como *universo* a la población de interés (directivos, docentes, orientadores educativos, estudiantes y familias) que concurre a éste.

Así pues, en primera instancia, se ha de decir que siempre será deseable la participación de una mayor cantidad de personas informantes para asegurar una autoevaluación institucional más robusta, más confiable¹⁰. Por tal razón, se han de considerar como partícipes indispensables en la resolución de los instrumentos: al personal directivo, a la totalidad de la plantilla docente y, si lo hubiera, al personal que cumple funciones de orientación educativa. En la figura 19 se muestra el procedimiento a realizarse para que estos informantes-participantes puedan tener acceso a la plataforma y resolver los instrumentos correspondientes.

Ahora bien, en el caso de estudiantes y familias (madres, padres o tutores) la situación será distinta, ya que será preciso determinar muestras más flexibles, pero que, al mismo tiempo, sean representativas de estos dos subgrupos de la población. Para ello, en la figura 20 se explica el procedimiento que se llevará a cabo para la conformación de estas muestras.

¹⁰ Conviene recordar que la captación y el procesamiento de la información para la emisión de reportes gráficos de resultados estará a cargo de Mejoredu y no de las instituciones escolares.

Fig. 19. Procedimiento para el acceso a la plataforma y a los instrumentos de la AIPEEMS por parte del personal directivo, docente y de orientación educativa del plantel escolar.



I. Mejoredu proporcionará a la directora, al director o a la figura responsable del centro educativo el **link** o **enlace electrónico de acceso a la plataforma de la AIPEEMS** y **registrará**, en primera instancia, **los datos de su plantel escolar, así como los propios.**

II. La figura responsable del plantel escolar registrará en la plataforma **la cantidad de personal que desempeña: 1) funciones directivas y 2) funciones docentes y de orientación educativa**, ya que la totalidad de estas figuras educativas participará en la resolución de los instrumentos de la AIPEEMS.



III. La plataforma **generará**, de manera **automatizada**, el **folio para la figura responsable del plantel escolar**, así como **la misma cantidad de folios que la que fue registrada** con respecto a su personal.

Estos datos se generarán conforme a un perfil de usuario en específico con la finalidad de que **cada figura educativa registrada, según la función que desempeña, tenga acceso únicamente a los instrumentos** que le corresponden.



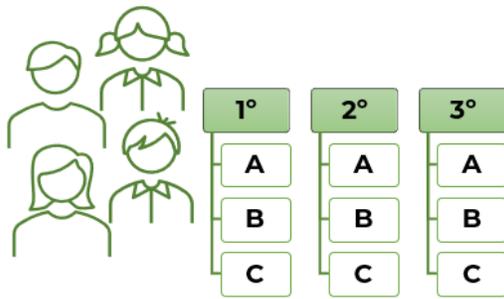
IV. La directora, el director o la figura responsable del plantel escolar **distribuirá a cada figura educativa un folio** de aquellos generados automáticamente por la plataforma.

Muy importante será tener presente que el anonimato es fundamental para que se conteste con honestidad y veracidad cada instrumento, por lo que se recomienda buscar la forma de garantizarlo; de inicio, se propone no hacer registro de la distribución realizada. **La única persona que deberá conocer y resguardar el folio que le fue asignado es, justamente, quien hará uso de éste.**

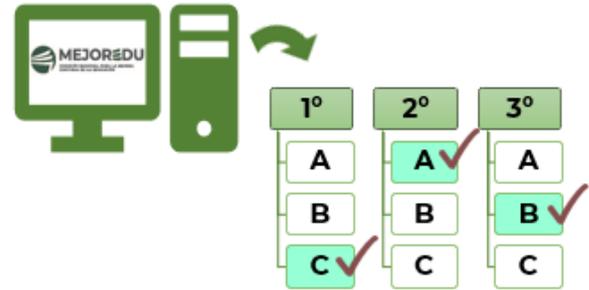


V. Con el **folio personal asignado**, cada figura educativa podrá **ingresar a la plataforma, explorarla y resolver los instrumentos** habilitados por Mejoredu conforme a su perfil de usuario.

Fig. 20. Procedimiento para la selección de las muestras de estudiantes y familias.

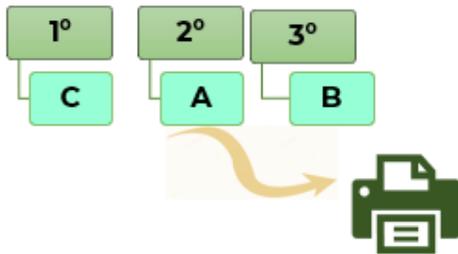


I. La directora, el director o la figura responsable del plantel escolar registrará en la plataforma de la AIPEEMS: 1) la **cantidad de grupos de cada grado escolar** y 2) la **cantidad de estudiantes por grupo**.



II. A partir de la información registrada, **la plataforma seleccionará**, de manera automatizada, **los grupos de cada grado escolar que conformarán la muestra de estudiantes**.

Con esto se determinará también la muestra de familias, ya que, por cada estudiante de los grupos escolares seleccionados, el plantel ha de convocar como participe a un miembro de su familia (mamá, papá, tutor o algún pariente más).



III. Determinadas las muestras, **la plataforma generará** (también de manera automatizada) diferentes **folios tanto para las y los estudiantes** de los grupos escolares seleccionados **como para sus familiares**.

Estos datos se generarán conforme a un perfil del usuario en específico con la finalidad de que el estudiantado tenga acceso únicamente al instrumento que le corresponde y, de igual manera, las familias tengan acceso al suyo.



IV. A partir de la organización que se disponga en el plantel escolar, **se distribuirá a cada estudiante** (de la muestra seleccionada) **un folio** de aquellos que fueron generados por la plataforma. **Lo mismo se hará para el caso de los familiares que participarán como informantes**.

Muy importante será tener presente que **el anonimato es fundamental** para que se conteste con honestidad y veracidad cada instrumento, por lo que se recomienda buscar la forma de garantizarlo; de inicio, al hacer la distribución de este folio de acceso personal.



V. Con el **folio personal asignado**, **cada estudiante** de la muestra **podrá ingresar a la plataforma** de Mejoredu **para contestar en línea** el *Cuestionario para estudiantes*.

Asimismo, por cada estudiante de los grupos seleccionados, **el familiar convocado** (madre, padre, tutor o algún otro pariente) **podrá ingresar haciendo uso de su folio y contestar** el *Cuestionario para las familias* que habrá sido habilitado conforme a su perfil de usuario.

□ Documentar la estrategia para llevar a cabo la autoevaluación

Una vez que se han tomado decisiones en torno a los diferentes aspectos que atañen a la implementación de la autoevaluación, es importante que los acuerdos queden plasmados en un documento o plan de trabajo que los concentre y organice para estar en posibilidades de dar seguimiento al proceso.

Para ello, se propone considerar –entre otros elementos que el plantel escolar estime pertinentes–, los que a continuación se enuncian.

-  Datos de identificación del plantel escolar;
-  Nombre de los miembros del ELDME y responsabilidades asignadas;
-  Participantes-informantes que participarán en la autoevaluación, así como aspectos relativos a la selección y determinación de la muestra de estudiantes y familias;
-  Organización de actividades y responsables de llevarlas a cabo¹¹ para cumplir con los objetivos establecidos;
-  Calendarización de actividades para la preparación e implementación de la autoevaluación, incluyendo fechas y horas programadas;
-  Los recursos (humanos, materiales y tecnológicos, entre otros), propios y de terceros, que son requeridos para llevar a cabo la autoevaluación;
-  Estrategia para vincular la información diagnóstica resultante de la autoevaluación con el PMC institucional, así como para transmitir esta información a la comunidad escolar.

Al ser la base de la organización para la autoevaluación institucional, se recomienda que dicho plan de trabajo sea dado a conocer a la autoridad educativa a través de los equipos de supervisión o figuras equivalentes del subsistema correspondiente.

¹¹ Nombrarlos en caso de que sean distintos al ELDME.

Etapa
2

Diagnóstico de las condiciones y procesos escolares

La efectividad del proceso de autoevaluación en los planteles escolares requiere de información adecuada y suficiente que asegure un buen diagnóstico para llegar a conclusiones y, finalmente, a una pertinente toma de decisiones orientadas a la mejora educativa.

Es en este sentido que los instrumentos de la AIPEEMS cobran relevancia, pues su finalidad es justamente ayudar a la comunidad escolar a consolidar un diagnóstico en el que sus miembros puedan identificar sus problemas centrales, fortalezas y áreas de oportunidad con relación a las dimensiones y aspectos evaluados, así como a focalizar los aspectos o temas donde es preciso centrar los esfuerzos de mejora. No obstante, los instrumentos por sí mismos no son suficientes; además de resolverlos, es necesario generar los reportes gráficos de resultados y promover espacios colectivos en los que se promueva el análisis y la reflexión en torno a ellos. Éstas son, en suma, las acciones de la segunda etapa del proceso de evaluación (ver figura 21).

Fig. 21. Acciones prioritarias de la etapa 2: diagnóstico de condiciones y procesos escolares.



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se brindan algunas sugerencias para cada una de estas acciones.

E. Responder cuestionarios y rúbricas individuales



<i>¿Quiénes participan?</i>	<i>¿Qué se necesita?</i>
<ul style="list-style-type: none">• Equipo Líder para el Diagnóstico y la Mejora Escolar (ELDME)• Equipo directivo, así como personal con funciones docentes y de orientación educativa• Muestra representativa de estudiantes y familias (madres, padres de familia o tutores)	<ul style="list-style-type: none">• <i>AIPEEMS. Condiciones y procesos escolares. Guía para el Diagnóstico</i> (Mejoredu)• Instrumentos de la AIPEEMS• Documento o plan de trabajo que fue elaborado como resultado de las decisiones tomadas en las actividades preparativas para la autoevaluación, a fin de cerciorarse de que se cumplan los acuerdos ahí contenidos.

El proceso de recolección de la información diagnóstica de las condiciones y procesos escolares inicia con la resolución de las rúbricas y los cuestionarios que antes fueron descritos.

Tanto las rúbricas como los cuestionarios *se contestan de manera individual*, ya sea en línea en la plataforma de evaluación de Mejoredu o, en su defecto, en papel; esto último exigirá que, en algún momento del periodo de realización de la AIPEEMS, las respuestas dadas por los diferentes informantes sean capturadas en el sistema con la ayuda de uno o más miembros del plantel designados para dicha tarea.

Asimismo, *la respuesta de estos instrumentos es anónima*, es decir, en ningún caso es necesario que los informantes (ya sea que se trate de directivos, docentes, estudiantes o familiares) escriban su nombre o cualquier otro dato personal. Si bien esta indicación se incluye en las instrucciones de los instrumentos, no está por demás reiterarla antes de

iniciar la resolución para que los participantes se sientan con la confianza de contestar con libertad y veracidad.

Ahora bien, en cuanto a los cuestionarios, conviene recordar que existe una versión para cada uno de los siguientes informantes: directora o director del plantel escolar; docentes y, si fuera el caso, personal de orientación educativa; estudiantes y, finalmente, familias (madres, padres o tutores). Es decir, son cuatro cuestionarios distintos, por lo que es importante asegurar que cada participante conteste el que le corresponde. El tiempo para contestar los cuestionarios oscila entre 40 min y 1 hora.

Por su parte, las rúbricas están dirigidas, primordialmente, a equipos directivos y docentes, pudiendo participar también personal que lleve a cabo funciones de orientación educativa. Este instrumento se caracteriza por utilizar criterios para la cualificación progresiva de diferentes dimensiones y aspectos definidos como relevantes en la autoevaluación, por lo que orienta la apreciación y el juicio valorativo con respecto a lo que se desea evaluar; sin embargo, su resolución requiere más tiempo que en el caso de los cuestionarios, aproximadamente 2 horas, ya que hay demandas de lectura y análisis de mayor cantidad de información. En tal sentido, se sugiere que este tiempo sea distribuido en dos lapsos de 1 hora o en tres lapsos de 40 min para que los informantes-participantes puedan reflexionar y hacer una valoración veraz y adecuada con respecto al nivel en el que, a su juicio, se encuentran las condiciones y los procesos del plantel escolar.

En lo que se refiere a la selección muestral de participantes, conviene reiterar que en ambos instrumentos (rúbricas y cuestionarios) es relevante la participación del equipo directivo, así como de la totalidad del personal docente y de orientación educativa adscrito al plantel escolar. Sin embargo, para el caso de estudiantes y sus familias (madres o padres o tutores) es igual de importante que se respete la muestra representativa que fue determinada con base en el procedimiento general que fue descrito en esta guía.

Por otro lado, es de suma relevancia que, una vez concluida la resolución de los instrumentos, el ELDME se cerciore de que cada uno fue contestado en su totalidad y conforme a la asignación que corresponde a cada figura participante.

Además de lo anterior, se sugiere:

- Preparar los instrumentos con antelación, en caso de que la aplicación sea en papel.¹²
- Disponer los espacios físicos en los que se realizará la aplicación. Es importante preparar espacios ventilados y adecuados donde los participantes puedan concentrarse para dar mayor agilidad a la resolución de los instrumentos.
- Prever y organizar la distribución de equipos de cómputo necesarios y asegurar la conexión a Internet y la funcionalidad de la plataforma de evaluación de Mejoredu, en caso de que la aplicación sea línea.

A este respecto conviene recordar que, además del *link* o enlace electrónico de acceso a la plataforma de la AIPEEMS que se dará al plantel escolar, Mejoredu proporcionará a cada figura participante un folio mediante el cual podrá ingresar y contestar el o los instrumentos correspondientes. Por lo tanto, es importante que se considere que el ELDME –o a quien se designe en el plantel escolar– deberá apoyar a los informantes en el manejo de este entorno virtual e incluso, en el caso de los estudiantes y sus familiares, muy probablemente otorgarles acceso.

Asimismo, existe la posibilidad de que, ante fallas de Internet imprevistas u otras circunstancias –tales como que los participantes no puedan asistir al plantel para la resolución de los instrumentos o tengan contratiempos para concluirlos dentro de las

¹² Se ha de recordar que la plataforma de evaluación de Mejoredu brinda la posibilidad de descargar e imprimir por si esto fuera necesario, pero es importante que las autoridades educativas y escolares del subsistema acuerden la logística necesaria para que los planteles cuenten con los instrumentos con suficiente anticipación.

instalaciones (p. ej. un docente que debe retirarse para llegar a otro centro de trabajo o un padre de familia que no dispone de suficiente tiempo)–, los informantes-participantes deban acceder a la plataforma y completar esta encomienda desde su casa o lugar de trabajo. Sin embargo, es recomendable que el equipo directivo y el ELDME analicen cuidadosamente las implicaciones de esta alternativa antes de tomar una decisión definitiva.

F. Generación del reporte gráfico de resultados



<i>¿Quiénes participan?</i>	<i>¿Qué se necesita?</i>
<ul style="list-style-type: none">• Mejoredu• Directivos escolares• Equipo Líder para el Diagnóstico y la Mejora Escolar (ELDME)	<ul style="list-style-type: none">• <i>AIPEEMS. Condiciones y procesos escolares. Guía para el Diagnóstico</i> (Mejoredu)• Instrumentos de la AIPEEMS contestados

Una vez que se hayan aplicado los cuestionarios y las rúbricas individuales de la AIPEEMS, y que el ELDME o los directivos escolares hayan verificado la correcta resolución de cada instrumento, Mejoredu procesará la información que llegará a través de su plataforma de evaluación. Hecho esto, devolverá a los planteles escolares, por este mismo medio u otro, un reporte gráfico de resultados.

El reporte que recibirá cada plantel estará organizado en las cuatro dimensiones que conforman la autoevaluación diagnóstica: *ambientes pedagógicos, convivencia escolar, relación con la comunidad y contexto sociodemográfico e institucional*. Por su parte, cada dimensión estará organizada en aspectos temáticos e indicadores evaluados, lo cual ayudará a dar sentido a la interpretación (ver figura 22).

Fig. 22. Ejemplo de la organización del reporte gráfico de resultados: estructura por dimensiones y aspectos evaluados.

Estructura del reporte gráfico de resultados	
Presentación.....	Reporte gráfico de resultados Autoevaluación Institucional de Planteles de Educación Media Superior (AIPEEMS). Condiciones y procesos escolares.
 Datos generales del plantel.....	 2. Convivencia escolar.....52
 Ambientes pedagógicos (AP)	CE 1 Cultura de paz.....52
AP 1 Planeación escolar	CE 1.1 Manejo del conflicto a través del diálogo52
AP 1.1 Diagnóstico, participación e instrumentación del PMC.....	CE 1.2 Relaciones interpersonales de respeto y apoyo.....58
AP 2 Estrategias de atención a las y los estudiantes.....	CE 1.3 Acuerdos de convivencia.....65
AP 2.1 Atención a necesidades académicas y socioemocionales p integral del estudiantado.....	CE 2 Ambiente seguro y saludable.....73
AP 2.2 Atención a estudiantes en riesgo de abandono escolar.....	CE 2.1 Situaciones de violencia en el plantel73
AP 2.3 Acciones escolares que favorecen la eficiencia terminal....	CE 2.2 Estrategias para detectar y atender situaciones de violencia.....82
AP 2.4 Uso de las evaluaciones para la mejora de los aprendizaje	CE 2.3 Acciones disciplinarias y derechos de NNA.....89
AP 3. Procesos pedagógicos de aula.....	CE 2.4 Promoción del cuidado de la salud.....95
AP 3.1 Acciones del plantel para favorecer el uso efectivo del tier	CE 3 Inclusión, diversidad y perspectiva de género.....97
AP 3.2 Acciones en el aula que generan un ambiente favorable p	CE 3.1 Promoción del trabajo colaborativo entre estudiantes.....97
AP 3.3 Estrategias utilizadas por el plantel para dar seguimiento	CE 3.2 Valoración de la diversidad.....106
AP 4. Estrategias para que las y los estudiantes accedan a materiales	CE 3.3 Atención a estudiantes con discapacidad.....111
AP 4.1 Elaboración de material didáctico por parte de docentes ..	CE 3.4 Promoción de la perspectiva de género.....113
AP 4.2 Estrategias para que el estudiantado acceda a material bi	 3. Relación con la comunidad114
AP 5. Participación y trabajo colaborativo de docentes.....	RC 1 Estrategias escolares para involucrar a las familias de las y los estudiantes en el proceso educativo114
AP 5.1 El personal escolar asume sus funciones y participa en la t beneficio de la tarea educativa.....	RC 1.1 Acciones para promover la participación de las familias en las actividades educativas del plantel114
AP 5.2 Acciones escolares que se realizan de manera colaborativ	RC 2 Acciones del plantel para favorecer la relación con la comunidad del entorno.....126
AP 6. Estrategias de acompañamiento a docentes orientadores(as) y	RC 2.1 Proyectos con la comunidad del entorno para la mejora del bienestar común.....126
AP 6.1 Acompañamiento pedagógico a docentes del plantel.....	RC 2.2 Involucramiento de la comunidad escolar en los proyectos comunitarios130
AP 6.2 Acompañamiento al personal de orientación educativa d	RC 2.3 Acciones para enfrentar los desafíos en su relación con la comunidad del entorno132
	RC 2.4 Formación del estudiantado en su vínculo con la comunidad del entorno134
	RC 3 Estrategias de vinculación del plantel con diversas instituciones.....138
	RC 3.1 Acciones de vinculación con instituciones gubernamentales y no gubernamentales para apoyar la salud y seguridad de las y los estudiantes138
	RC 3.2 Acciones de vinculación con instituciones gubernamentales y no gubernamentales para apoyar la formación integral de las y los estudiantes.....140
	RC 3.3 Acciones de vinculación con instituciones gubernamentales y no gubernamentales, para apoyar la mejora de las condiciones físicas, de equipamiento y de servicios.....144

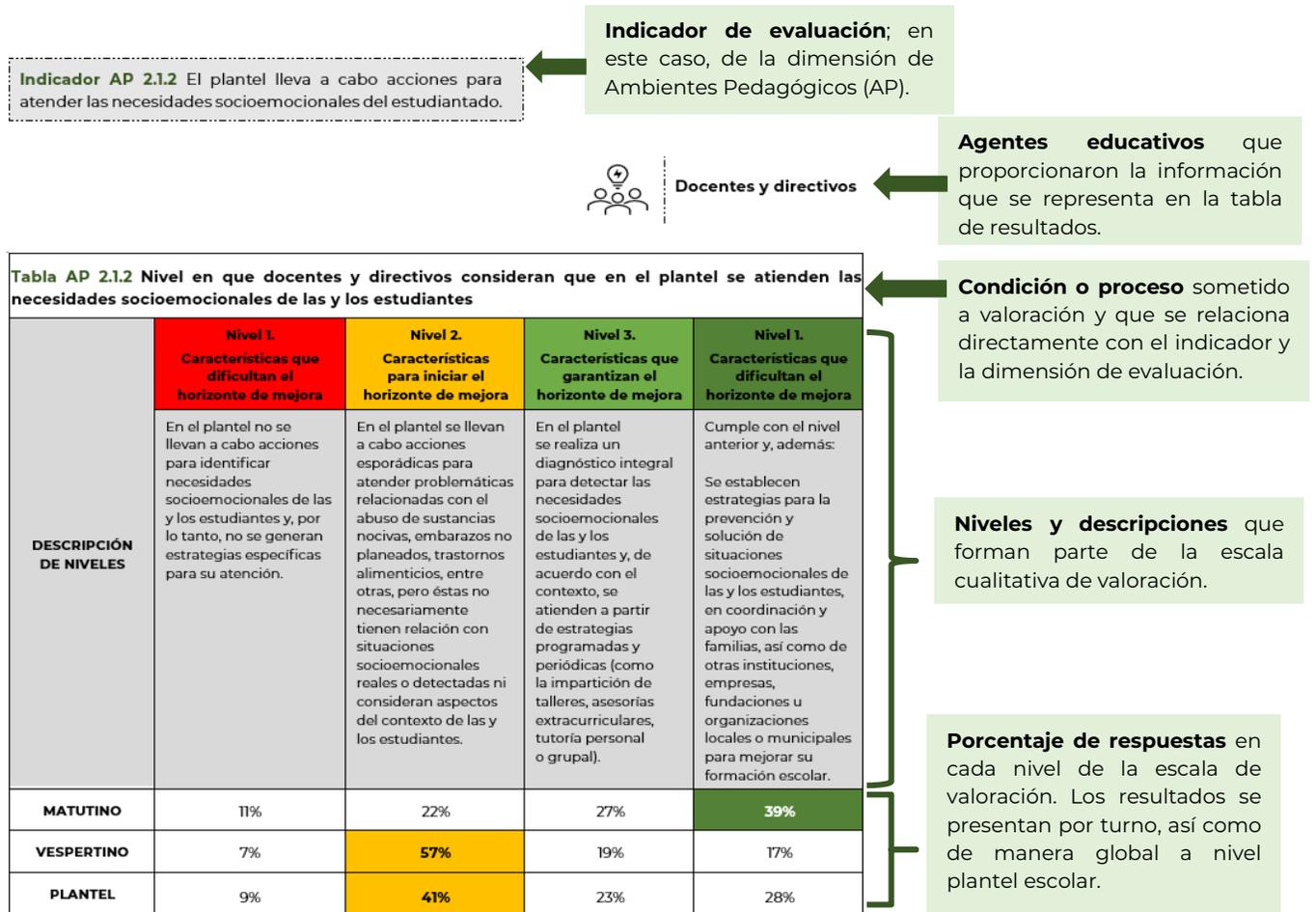
Fuente: elaboración propia para fines de ejemplificación.

Las cuatro dimensiones de la autoevaluación y sus respectivos aspectos evaluados se reportarán mediante un conjunto de tablas y gráficas. Por lo general, las primeras se usarán para representar los resultados de las rúbricas; mientras que las segundas se emplearán para los resultados de los cuestionarios.

Tanto las representaciones tabulares (tablas) como las gráficas reportarán el porcentaje de respuestas que los informantes-participantes han proporcionado en cada pregunta o indicador de autoevaluación. La información será presentada por turnos (matutino y vespertino), siempre que estos tengan la misma clave de centro de trabajo (CCT). Asimismo, en todos los casos, se reportarán los resultados globales del plantel escolar.

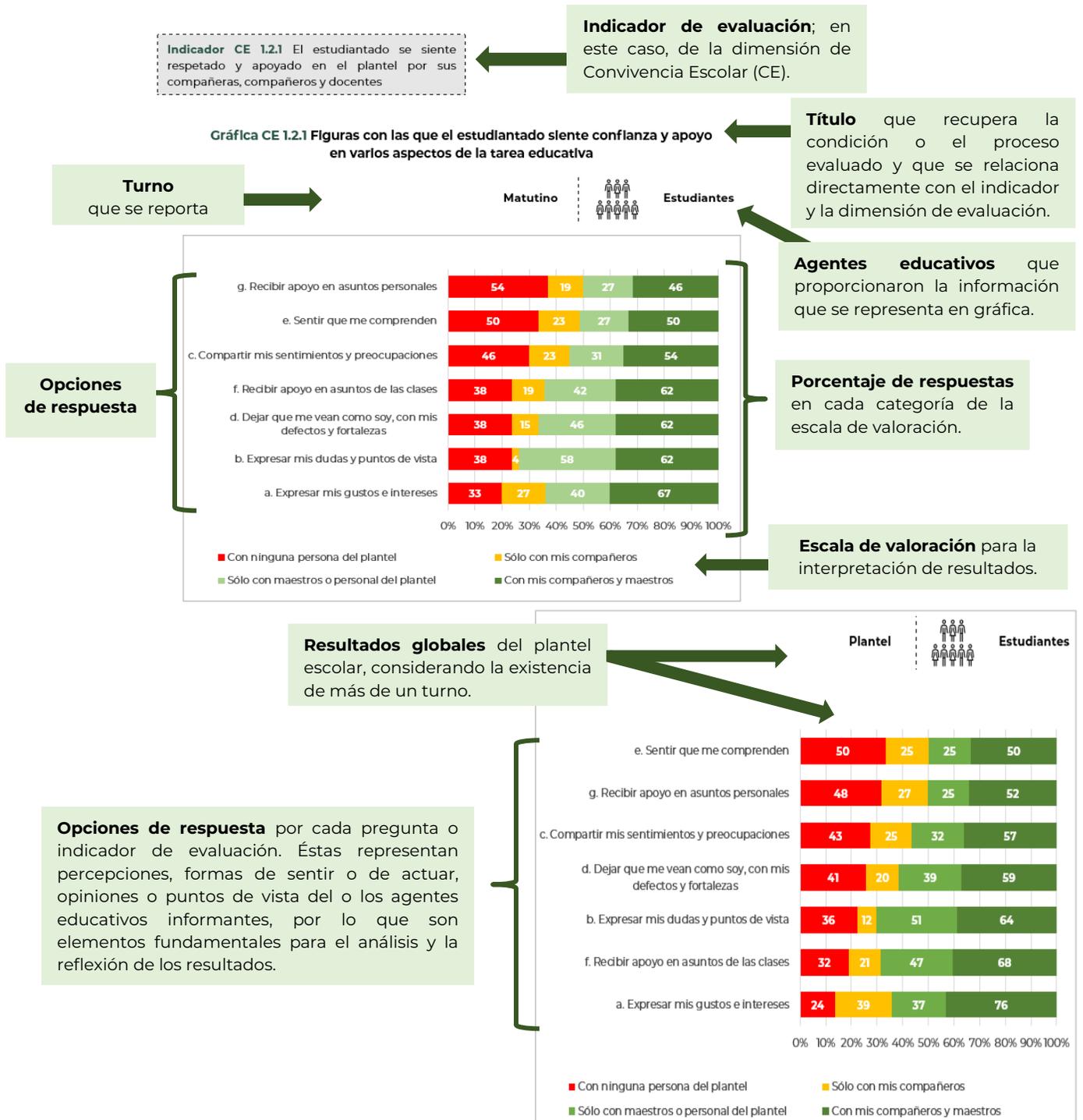
A continuación, en las figuras 23 y 24, se ilustran los elementos que constituyen las representaciones tabulares y gráficas que formarán parte del reporte que se hará llegar a los planteles escolares participantes.

Fig. 23. Ejemplo de representación tabular de resultados provenientes de rúbricas.



Fuente: elaboración propia para fines de ejemplificación.

Fig. 24. Ejemplo de representación gráfica de resultados provenientes de cuestionarios.



Fuente: elaboración propia para fines de ejemplificación.

Como se puede observar en los ejemplos presentados, el reporte gráfico contempla el uso de un sistema de colores con la finalidad de que la información sea de fácil interpretación y los planteles escolares puedan establecer visualmente la relación matemática que guardan entre sí las respuestas de cada pregunta o indicador de evaluación. En tal sentido, enseguida se describe brevemente el significado de cada color.

- **Rojo:** el porcentaje de respuestas indica una condición o un proceso **no deseable o no aceptable** en el contexto de la rúbrica, pregunta o indicador que se está evaluando, lo cual **obstaculiza el camino hacia el horizonte de mejora** de los servicios educativos que el plantel ofrece.
- **Amarillo:** el porcentaje de respuestas indica una condición o un proceso que está **en el límite o muy cercano a lo no deseable o no aceptable** en el contexto de la rúbrica, pregunta o indicador que se está evaluando; se trata de respuestas que **representan una señal de alerta** para su atención, por lo que **requieren cambios o ajustes con los cuales iniciar el camino hacia el horizonte de mejora** de los servicios educativos que el plantel ofrece.
- **Verde claro:** el porcentaje de respuestas indica una condición o un proceso que, en el contexto de la rúbrica, pregunta o indicador que se está evaluando, **posee rasgos o atributos aceptables**, que son **propios de una buena educación** con justicia social y al alcance de todas y todos.
- **Verde oscuro:** el porcentaje de respuestas indica una condición o proceso que, en el contexto de la rúbrica, pregunta o indicador que se está evaluando, tiene **rasgos o atributos óptimos o deseables de una buena educación** con justicia social y al alcance de todas y todos, al tiempo que **hay indicios de que la mejora** del servicio educativo que el plantel ofrece **es progresiva y se expande a la comunidad social**.

El sistema de colores se usa tanto en las gráficas como en las tablas de datos; sin embargo, en el caso de representaciones tabulares relacionadas con rúbricas, es importante decir que cada color está asociado a uno de los cuatro niveles de progresión del instrumento, cuyas descripciones fueron establecidas en el apartado 3.4.1. *Rúbricas valorativas*.

G. Reflexión colectiva en torno al reporte gráfico de resultados¹³



<i>¿Quiénes participan?</i>	<i>¿Qué se necesita?</i>
<ul style="list-style-type: none">• Supervisor escolar o su equivalente de acuerdo con la estructura de los diferentes subsistemas• ELDME• Todo el colectivo escolar	<ul style="list-style-type: none">• <i>AIPEEMS. Condiciones y procesos escolares. Guía para el Diagnóstico</i> (Mejoredu)• Reporte gráfico de resultados

Los reportes gráficos de resultados aportan evidencias sobre el estado de la situación actual con respecto a las condiciones y procesos del plantel escolar, por lo que, una vez que Mejoredu haga la devolución de dichos reportes, será fundamental:

¹³ El presente apartado pretende ser un andamiaje o estructura de mediación para el abordaje de un segundo material de apoyo titulado *Cuadernillo para el uso de los resultados de la AIPEEMS*, el cual Mejoredu pondrá a disposición de los planteles con el propósito de orientar a los colectivos escolares en cuanto al uso y aprovechamiento de los resultados de la autoevaluación.

Por tal razón, el desarrollo de las siguientes páginas se abocará a plantear cierto orden lógico de ideas que recuperan el sentido de este apartado y proporcionan un cierre de transición entre uno y otro material; es decir, algunas de estas ideas se recuperarán y servirán de anclaje para que, en el mencionado cuadernillo, se profundice el tratamiento metodológico encaminado a hacer uso de los resultados para la consolidación del diagnóstico, así como para el diseño de PMC institucional (etapa 3 de la AIPEEMS). De ahí que, una vez que el plantel escolar reciba su respectivo reporte gráfico de resultados, se recomienda que éste sea analizado a la luz de ambos materiales.

□ Organizar la información

Es conveniente que los miembros del ELDME (y, de preferencia, el equipo directivo del plantel escolar) analicen con detalle los reportes gráficos de la autoevaluación, de tal manera que se anticipe la identificación de las principales problemáticas diagnosticadas, así como sus posibles causas. Esta primera exploración de los resultados ayudará a abreviar tiempo en los espacios de reflexión y co-reflexión que se promoverán más adelante con el colectivo escolar.

Asimismo, se habrá de determinar cuál es la mejor manera de organizar y sistematizar la información (por dimensión, por aspecto temático o indicadores de evaluación, una presentación usando *Power Point*, un concentrado o una tabla en *Excel*, entre otras muchas posibilidades) para que pueda ser socializada con el resto del personal y facilitar su análisis.

□ Promover y desarrollar espacios de reflexión y co-reflexión para analizar y hacer inferencias sobre los resultados

i. Sugerencias respecto a los participantes

-  El ELDME, con el apoyo del personal directivo, ha de garantizar que a estos espacios de reflexión se invite a distintas personas que representen la estructura organizativa del plantel escolar (p. ej. personal con distintas funciones directivas; jefes de academias; docentes de estas academias, de todas las áreas de conocimiento y de cada ámbito de la formación socioemocional y, en su caso, de las asignaturas de formación propedéutica y profesional; personal de distintos turnos y extensiones que tengan la misma CCT, e incluso personal administrativo).

Sin embargo, se debe considerar que el trabajo requerirá del diálogo entre todos los participantes, por lo que se recomienda que el grupo no sea muy grande para optimizar el tiempo.

-  De igual manera, es deseable contar con el acompañamiento del supervisor (o de la autoridad escolar equivalente según la estructura de los diferentes subsistemas) y, si se considera necesario o pertinente, con el apoyo de equipos técnicos o asesores con funciones técnicas pedagógicas que estén bajo su cargo.
-  El diálogo y la reflexión entre pares y en colectivo es clave central para el diagnóstico, por lo que se sugieren reglas claras entre los participantes al respecto de cómo se han de conducir las sesiones de trabajo. Promover la escucha activa, el respeto a las opiniones y desacuerdos, así como el diálogo ordenado y los consensos son aspectos esenciales que se deben contemplar.
-  De igual forma, es importante que los participantes tomen nota de las ideas producto del análisis y la reflexión.

ii. Sugerencias para la dinámica de trabajo

Ya organizada y sistematizada la información de la AIPEEMS, se recomienda que los miembros del colectivo escolar:

- 1) Analicen los *referentes* y *valoren los resultados* obtenidos en la AIPEEMS.

Toda evaluación implica *criterios de valoración*, a los cuales genéricamente se les denomina **referentes** (Ravela, 2020). En el caso de la AIPEEMS, los *referentes* o ese conjunto de indicadores o criterios de valoración *describen la situación deseable del plantel escolar*, y se expresan –implícita o explícitamente– en las dimensiones y respectivos aspectos temáticos e indicadores de evaluación, así como en sus

instrumentos. Asimismo, en el reporte gráfico que proveerá Mejoredu se harán claros los referentes necesarios para el análisis de resultados.

Así, pues, en el proceso de autoevaluación institucional la **valoración** es el momento en que se *contrasta la **evidencia** de la situación real evaluada* (en este caso, los resultados de los instrumentos de la AIPEEMS) *con los **referentes** o criterios de la situación deseable del plantel escolar*, con el propósito de formular juicios de valor y tomar decisiones de mejora.

- 2) Focalicen o prioricen aquellas dimensiones, aspectos temáticos o indicadores de evaluación que son considerados de interés, ya sea por su *magnitud* o por su *alcance*,¹⁴ a fin de centrar la reflexión y la co-reflexión (entre pares y en colectivo) en torno a ellos.

Para esto, las rúbricas de la AIPEEMS pueden ser de mucha utilidad, pues al ser descripciones cualitativas y graduales de diferentes aspectos considerados relevantes, podrían orientar más fácilmente el proceso de reflexión y los juicios personales o grupales.

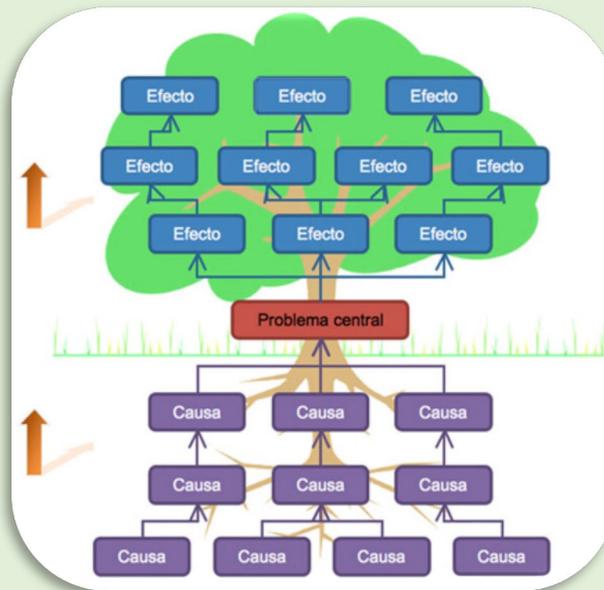
- 3) Realicen y fundamenten valoraciones que describan la situación actual del plantel con respecto a sus condiciones y procesos escolares. En estas valoraciones descriptivas se han de considerar las fortalezas que en este ámbito tiene el plantel, pero muy particularmente se han de destacar las debilidades o áreas de oportunidad que se identifican en las diferentes dimensiones y aspectos evaluados.

¹⁴ **Magnitud:** *tamaño o importancia* de la situación, problema o área de oportunidad detectada.
Alcance: *trascendencia o efecto que provoca* algún problema o área de oportunidad.

Asimismo, a fin de fundamentar las valoraciones, es muy importante que en estos espacios de reflexión colectiva los participantes *hagan inferencias acerca de las causas y los efectos que están asociados a esos problemas, debilidades, dificultades o áreas de oportunidad.*

A continuación, en las figuras 25 y 26 se presentan dos técnicas conocidas que pudieran retomarse para dicho análisis.¹⁵

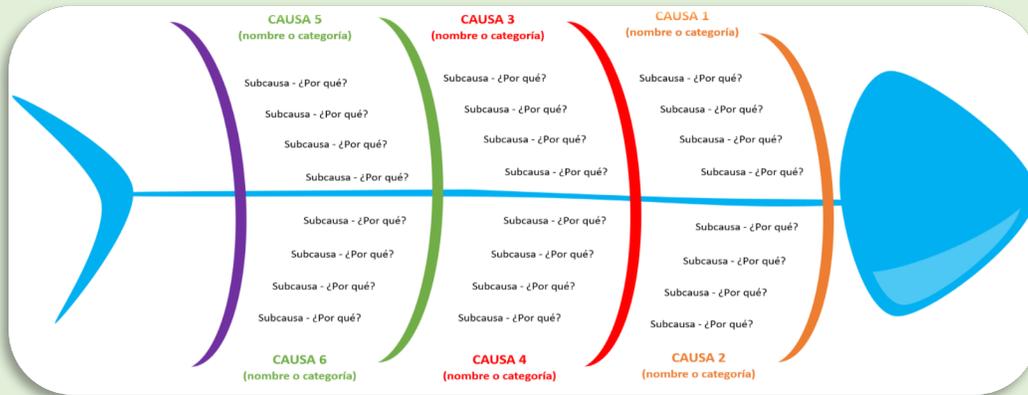
Fig. 25. Árbol de problemas.



Fuente: imagen recuperada de Coneval (s.f.).

¹⁵ Estos ejemplos son exclusivos para el análisis de causas y efectos, por lo que es recomendable que cualquiera que sea la técnica elegida por el plantel escolar, ésta se integre a un planteamiento metodológico mucho más robusto, como puede ser la Metodología del Marco Lógico (MML).

Fig. 26. Diagrama de Ishikawa.



Fuente: elaboración propia.

- 4) Por último, se recomienda que cada plantel defina el medio (un documento simple, una minuta o un acta de acuerdos, por ejemplo) que se usará para concretar las valoraciones descriptivas de los resultados, así como las conclusiones e ideas producto del análisis y la reflexión colectiva, ya que estas notas darán forma al diagnóstico del plantel escolar y, posteriormente, ayudarán también a la toma de decisiones de mejora.

En resumen, estos ejercicios de reflexión y co-reflexión ayudarán a que el colectivo escolar pueda conformar un diagnóstico que contemple y describa, por una parte, la situación actual de las condiciones y procesos escolares; y, por otra parte, las causas que la originan y los efectos o consecuencias que se derivan de ella.

La valoración reflexiva de los resultados de la AIPEEMS seguramente dará lugar a otros esfuerzos orientados a consolidar o fortalecer el diagnóstico del plantel escolar mediante información adicional de la cual dispongan directivos y docentes. Asimismo, la información, las aportaciones y el acompañamiento de la supervisión escolar –o de la autoridad escolar equivalente de cada subsistema– serán de suma importancia para la toma de acuerdos finales.



¿Qué sigue después de la autoevaluación diagnóstica?

Una vez concluido el diagnóstico, el proceso de mejora transitará por diferentes momentos, los cuales se ilustran en la siguiente figura y se describen sucintamente más adelante.

Fig. 27. Trayecto del proceso de mejora continua en las escuelas con el apoyo de Mejoredu.



Fuente: elaboración propia.

En la etapa de *Diseño del Plan de Mejora Continua* (PMC), además del diagnóstico institucional, el plantel deberá concretar la delimitación de metas, acciones y estrategias que: i) atiendan las debilidades o áreas de oportunidad detectadas e impulsen su mejora, ii) respondan a las necesidades particulares de cada plantel, iii) sean realistas y factibles de monitorearse para dar cuenta sobre sus avances o efectos, y iv) se vinculen o integren al PMC institucional, ya sea para trabajar en su elaboración o para actualizar, enriquecer o ajustar el existente de conformidad con las características que, en lo particular, determine cada subsistema.¹⁶

Para tal efecto, es importante insistir en que Mejoredu proporcionará un material de apoyo denominado *Cuadernillo para el uso de los resultados de la AIPEEMS*, el cual tiene como propósito orientar a los planteles escolares para los fines de esta etapa.

Más adelante, se continuará con la *Implementación del Plan de Mejora Continua* (PMC). En esta etapa se ejecuta aquello que fue planeado. Esto implica, entre otras cosas: i) contar con un mecanismo que permita verificar si lo que se está ejecutando está funcionando conforme a lo que se esperaba lograr, ii) implementar las acciones lo más cercanamente posible a lo que se planeó, así como documentar cualquier cambio de rumbo para su valoración posterior, y iii) valorar las acciones para analizar si lo realizado dio los resultados esperados y contribuyó al logro de las metas y los objetivos proyectados (INEE y OEI-British Council 2018).

Este proceso de autoevaluación diagnóstica del plantel escolar, así como de diseño, implementación y seguimiento del PMC es recursivo, por lo que, llegado el momento (en el periodo que estimen las autoridades correspondientes), se dará *Inicio a un nuevo ciclo* en el que será necesario que el plantel se evalúe nuevamente y replantee su PMC bajo la perspectiva de que, la mejora de las condiciones y los procesos escolares converja, progresiva e integralmente, con otros esfuerzos orientados a la mejora de la enseñanza que se imparte y de los aprendizajes del estudiantado que forma parte de este tipo educativo.

¹⁶ El subsistema federal o estatal de EMS también será quien determine las fechas de entrega del PMC, así como a los responsables de su recepción y revisión.

A este respecto, conviene reiterar que la AIPEEMS cobra sentido no sólo como una **evaluación diagnóstica** (que permite explorar la situación en la que se encuentra el plantel escolar, hacer inferencias sobre las causas y los efectos asociados con dicha situación, ser la base para llevar a cabo acciones de mejora, así como el referente para monitorear los avances) y **formativa** (que posibilita emitir juicios de valor sustentados en evidencias y generar una retroalimentación que permita a los agentes educativos plantear y realizar ajustes en las prácticas, proyectos o procesos en los que participan o iniciar nuevos procesos de mejora), sino además como una **evaluación integral**, debido a que mediante la AIPEEMS se hará visible la participación de la comunidad escolar y exigirá una responsabilidad compartida entre sus miembros con el fin de que los resultados de esta autoevaluación puedan ser articulados con los resultados de otras evaluaciones (del aprendizaje y de la práctica docente) u otras iniciativas realizadas en el plantel con el propósito de construir un *diagnóstico integral* que sea un insumo institucional no sólo para la elaboración del Plan o Programa de Mejora Continua (PMC), sino de esfuerzos más específicos, tales como el Programa Aula, Escuela y Comunidad (PAEC), proyectos de inversión u otras actividades escolares colectivas o comunitarias.

Algunas reflexiones finales

Se ha de recordar que una de las capacidades institucionales (apartado 2.1) que se pretenden desarrollar y fortalecer mediante la AIPEEMS concierne a la *Gestión social del conocimiento*, la cual alude al conjunto de estrategias (redes profesionales, intercambios, investigaciones, sistematización de experiencias, alianzas colaborativas, entre otras) que contribuyen a la gestión del conocimiento orientada a la mejora educativa y que privilegian una práctica social reflexiva con miras a incrementar su impacto en las comunidades educativas y a la transformación social. Es en este orden de ideas que a continuación se hacen algunas reflexiones finales.

La AIPEEMS produce en cada plantel escolar información y conocimiento –evidencias– que aportan a la toma de decisiones racionales y fundamentadas para mejorar la gestión escolar; eso se concreta de manera sistemática e intencional a través del diseño y la implementación de Planes o Programas de Mejora Continua coherentes con los recursos, capacidades, retos, necesidades e intereses de los involucrados y tendientes a superar las problemáticas detectadas y priorizadas. A su vez, la transformación y el uso social de este conocimiento generado por los planteles escolares aportará también a las políticas públicas que apuntan a la retroalimentación de los subsistemas de EMS y a la mejora del SEN.

Así pues, es pretensión de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu) que los planteles escolares sistematicen, de manera gradual, el proceso de autoevaluación realizado, con el propósito de que, eventualmente, la información, el conocimiento, la experiencia y, en suma, lo aprendido en cada plantel escolar se documente y se extienda fuera de sus muros creando redes entre planteles y más allá de la comunidad.

Entre otros aspectos, la sistematización de experiencias permitirá identificar las razones que han tenido los planteles para realizar determinadas acciones en momentos y contextos específicos, lo cual facilitará reconocer diferencias y coincidencias entre centros educativos similares.

Estas experiencias podrán referir también el ejercicio de la autoevaluación para promover el análisis, la discusión y la reflexión en torno a las condiciones y procesos escolares. Asimismo, será posible analizar la construcción de las valoraciones descriptivas con el propósito de mostrar la forma en la que las comunidades escolares han relacionado dónde se encontraban, hacia dónde deseaban arribar y qué acciones efectuaron para lograrlo. De igual manera, dentro de los elementos susceptibles de ser compartidos como parte de la sistematización de experiencias se encuentra el diseño de los PMC institucionales (Mejoredu, 2022a).

La Comisión prevé que la sistematización de experiencias de la AIPEEMS se lleve a cabo mediante dos herramientas principales (Mejoredu, 2022a):

- **Bitácora de experiencias**, la cual permita visibilizar y estructurar una memoria sobre el desarrollo del proceso de autoevaluación, a partir de la inclusión de experiencias, información, testimonios de la comunidad escolar, acciones y estrategias. Las evidencias contenidas en esta bitácora podrán ser tanto de carácter cuantitativo como cualitativo.
- **Estudio de casos relevantes** que hayan sido identificados por el personal de la mesoestructura (equipos de supervisión o autoridades escolares equivalentes de los diferentes subsistemas federales y estatales) en términos de una mejora escolar destacada en una o más de las dimensiones de la autoevaluación institucional.

Cabe decir que el rol de Mejoredu en estas tareas será fundamentalmente de apoyo y acompañamiento a las comunidades escolares, así como de promoción de los procesos que apoyen la recuperación y sistematización de información valiosa para retroalimentar al SEN en su conjunto.

En síntesis, “se trata de un *continuum* de tareas y actividades que se retroalimentan mutuamente y que de forma progresiva convergerán en propiciar, apoyar y fortalecer la evaluación integrada a los procesos educativos *en y desde* la escuela” (Mejoredu, 2022a: 34).

Referencias

- Arroyo, J. P. (2018). *Líneas de Política Pública para la Educación Media Superior*. Subsecretaría de Educación Media Superior.
<https://cbgobmx.cbachilleres.edu.mx/blog-notas/lineas_poli_publi.pdf>.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. La Muralla, S. A.
- (2014). La autoevaluación en la construcción de capacidades de mejora de la escuela como Comunidad de Aprendizaje Profesional. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, (14), 9-40.
<<https://revistas.ucp.pt/index.php/investigacaoeducacional/article/view/3398>>.
- (2016). ¿Cómo puede la evaluación institucional contribuir para mejorar la escuela? *Revista Portuguesa de Estudos em Avaliação Educacional*, 27(65), 284-313.
<<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5619753>>.
- (2017). El mejoramiento de la escuela: líneas actuales de investigación. *Revista Portuguesa de Pedagogía*, 51(2), 5-27. <https://doi.org/10.14195/1647-8614_51-2_1>.
- (2020, junio). *Documento académico. Capacidades institucionales para la autoevaluación*. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace).
<<https://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12982/6258/Articulo%20A.%20Bolivar%20Capacidades%20Institucionales%20Autoevaluacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
- Cámara de Diputados (2019, 30 de septiembre) *Ley General de Educación*. (México).
<<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>>.

Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B)*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

<https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/546118/mod_resource/content/1/GE.JUAN.pdf>.

Centro de Medición MIDE UC / INEE (s.f.). *Desarrollo de instrumentos de evaluación: tareas de desempeño y rúbricas*. En: Cuadernillo técnico de evaluación educativa Núm. 7.

<<https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P2A357.pdf>>.

Coneval. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (s.f.). Elaboración del árbol del problema y del árbol de objetivos. *Boletín del Monitoreo Número 1*.

<https://www.coneval.org.mx/Informes/boletin_coneval/boletin_monitoreo_01_2013/nota3.html>.

Ezpeleta, J. y Furlán, A. (compiladores) (1992). *La gestión pedagógica de la escuela*. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

<<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED378068.pdf>>.

Fierro, C. y Carbajal, P. (2019). Convivencia escolar: una revisión del concepto. *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, 18(1), 1-19.

<<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol18-issue1-fulltext-1486>>.

Fierro, C., Lizardi, A., Tapia, G. y Juárez, M. (2013). Convivencia escolar. Un tema emergente de investigación educativa en México. En A. Furlán y T. Spitzer (coords.), *Convivencia, disciplina y violencia en las escuelas, 2002-2011* (pp. 73-131). Consejo Mexicano de Investigación Educativa; Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

Fullan, M. (2002). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje (Trad. Arencibia, S.,) *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6(1-2). (Trabajo original publicado en 1998). <<https://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART1.pdf>>.

- Gairín Sallán, J. (1993). La autoevaluación institucional como vía para mejorar los centros educativos. *BORDÓN. Revista de pedagogía* 45(3), 331-350.
<<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=54448>>.
- INEE y OEI-British Council. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación y Organización de Estados Iberoamericanos-British Council (2018). *Autoevaluación y autonomía escolar: principios y herramientas para la gestión*. INEE.
<<https://historico.mejoredu.gob.mx/publicaciones/autoevaluacion-y-autonomia-escolar-principios-y-herramientas-para-la-gestion/>>.
- Iranzo, P., Tierno, J. y Barrios, R. (2014). Autoevaluación institucional y dirección de centros inclusivos. *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria*, 26(2), 229-257. Ediciones Universidad Salamanca.
<<https://revistas.usal.es/tres/index.php/1130-3743/article/view/teoredu2014261229257>>.
- Krichesky, G. y Murillo, F. (2011). Las comunidades profesionales de aprendizaje. Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(1), 65-83.
<<https://www.redalyc.org/pdf/551/55118790005.pdf>>.
- (2012). El proceso del cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(1), 26-43. <<https://www.redalyc.org/pdf/551/55123361003.pdf>>.
- Martínez-Otero, V. (2006). Consideraciones pedagógicas sobre la comunidad educativa: el paradigma de la "escuela-educadora". *Revista Complutense de Educación*, 17(1), 51-64.
<<https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED0606120051A>>.
- Mejoredu. Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2020a, 19 de junio). *Programa Institucional 2020-2024 de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación*. (México). Diario Oficial de la Federación.
<https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5595269&fecha=19/06/2020#gsc.tab=0>.

- (2020b). *La mejora continua de la educación. Principios, marco de referencia y ejes de actuación*. Mejoredu.
<<https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/principios.pdf>>.
- (2022a). *Modelo de evaluación diagnóstica, formativa e integral. La evaluación al servicio de la mejora continua de la educación*. Mejoredu.
<<https://www.mejoredu.gob.mx/publicaciones/documento-normativo/modelo-de-evaluacion-diagnostica-formativa-e-integral>>.
- (2022b). *Autoevaluación Institucional para la Mejora de los Planteles Escolares de Educación Media Superior (AIPEEMS): Marco conceptual y metodológico* [Documento de interno]. Mejoredu.
- Ministerio de Educación Nacional [Colombia] (2008). *Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*.
<<https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-177745.html>>.
- Pozner, P. (2000). *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. Aique.
<<https://formacioncontinuaedomex.files.wordpress.com/2012/12/12-pozner-pilar.pdf>>.
- Ravela, P. (2020). *Documento académico. La autoevaluación institucional como herramienta de mejora*. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace).
<<https://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/handle/20.500.12982/6261>>.
- Revilla, D. (2004). La evaluación institucional: una estrategia válida para la gestión escolar. *Educación*, 13(24), 65-100. <<https://doi.org/10.18800/educacion.200401.004>>.
- SEP-DGB. Secretaría de Educación Pública-Dirección General del Bachillerato (2022). *Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua (PMC)*. SEP.
<<https://dgb.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2022/06/Lineamientos-PMC-2022-Final.pdf>>.

SEP. Secretaría de Educación Pública (2022). *Rediseño del Marco Curricular Común de la Educación Media Superior 2019-2022. Documento base resultado de la discusión con docentes en planteles, conferencias y reuniones de trabajo por subsistemas y con expertos de las diversas áreas del MCC.* SEP.

<<https://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/work/models/sems/Resource/13516/1/images/DocumentoBaseRedisenioMCCEMS.pdf>>.

— (2023a, 25 de agosto). *Acuerdo número 09/08/23 por el que se establece y regula el Marco Curricular Común de la Educación Media Superior.* (México). Diario Oficial de la Federación.

<https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5699835&fecha=25/08/2023#gsc.tab=0>.

— (2023b, 25 de agosto). *Anexo Marco Curricular Común de la Educación Media Superior. Acuerdo número 09/08/23 por el que se establece y regula el Marco Curricular Común de la Educación Media Superior.* (México). Diario Oficial de la Federación.

<https://www.dof.gob.mx/2023/SEP/ANEXO_ACUERDO_MCCEMS.pdf>.

Silva, L. y Martín Gallego, J. (2019). *La gestión social del conocimiento. Teoría, prácticas y aprendizajes.* Promigas Fundación.

<<https://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/libros/libros-000093.pdf>>.

Sineace. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (2020). *Guía de autoevaluación institucional con fines de mejora para instituciones educativas de educación básica.*

<<https://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12982/6481/Guia%20de%20autoevaluacion%20institucional%20con%20fines%20de%20mejora%20educaci%C3%B3n%20b%C3%A1sica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. y Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221-258.

<<https://doi.org/10.1007/s10833-006-0001-8>>.

Torres, R. M. (2004). *Comunidad de aprendizaje repensando lo educativo desde el desarrollo local y desde el aprendizaje*. Estudios Indígenas.

<http://www.unicef.org/argentina/spanish/resources_10848.htm>.

Unzueta, S. (2011). Algunos aportes de la psicología y el paradigma socio crítico a una educación comunitaria crítica y reflexiva. *Revista Integra Educativa*, IV(2), 105-144.

<http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432011000200006>.



**GOBIERNO DE
MÉXICO**

EDUCACIÓN

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



MEJOREDU

COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN