



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PLANEACIÓN EDUCATIVA QUE ATIENDE LAS  
NECESIDADES ESCOLARES EN EL CUMPLIMIENTO DE  
CRITERIOS EXTERNOS DE CALIDAD**

**REPORTE LABORAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:**  
**ANA ROSA ESTRADA PADILLA**

**DIRECTORA DEL REPORTE:**  
**DRA. GILDA TERESA ROJAS FERNÁNDEZ**

**REVISORES DEL REPORTE:**  
**DRA. ARACELI LAMBARRI RODRÍGUEZ**  
**DRA. MILAGROS FIGUEROA CAMPOS**  
**MTRO. RODOLFO ESPARZA MÁRQUEZ**  
**DRA. ALEJANDRA VALENCIA CRUZ**



Ciudad Universitaria, D.F.

Septiembre, 2015.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# Contenido

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Contexto laboral .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Marco teórico.....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO 1. PLANEACIÓN .....</b>	<b>18</b>
1.1 CONCEPTOS DE PLANEACIÓN.....	18
1.2 PLANEACIÓN EDUCATIVA EN MÉXICO .....	19
1.3 EL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	23
1.3.1 Niveles de planeación estratégica .....	24
1.3.2 Elementos necesarios en la planeación estratégica .....	25
1.3.3 Metodología del modelo de planeación estratégica .....	28
<b>CAPÍTULO 2. CALIDAD EDUCATIVA .....</b>	<b>31</b>
2.1 ¿QUÉ ES LA CALIDAD? .....	31
2.2 EL CÍRCULO DE LA CALIDAD DE EDWARDS DEMING.....	31
2.3 CALIDAD EN LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR: REFORMA INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (RIEMS).....	33
2.4 ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA.....	42
<b>3. PROCEDIMIENTO.....</b>	<b>45</b>
<b>4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.....</b>	<b>54</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>61</b>

## ***Resumen***

El sistema educativo en México, requiere de cambios estratégicos que impulsen una transformación por la calidad educativa. Para ello, es necesaria la participación de actores gubernamentales, autoridades educativas, comunidad escolar y la sociedad civil para la solidificación de la Reforma Educativa, que en el 2012 establece la obligatoriedad de la Educación Media Superior.

La Dirección General del Bachillerato (DGB), como área administrativa dependiente de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), es la encargada de coordinar el trabajo y las actividades de 38 instituciones educativas que brindan el plan de estudios del Bachillerato General. Desde el ámbito educativo de la psicología, es en el Departamento de Planeación y Coordinación en donde desarrollé la siguiente propuesta de planeación para que los planteles adscritos a la DGB, elaboren un documento de planeación participativa en el que se establezcan acciones apegadas a los estándares de calidad establecidos por un órgano externo de evaluación.

## ***Introducción***

El presente reporte laboral expone la elaboración y publicación de un documento normativo de planeación participativa en una unidad administrativa de nivel medio superior dependiente de la Secretaría de Educación Pública. En él, documento la experiencia profesional, conocimientos y criterio profesional de mi formación como psicóloga en el ámbito educativo.

La educación en México obliga a diseñar estrategias y políticas que dirijan acciones que permitan resolver problemas y anticipen al cumplimiento de estándares de calidad.

La Reforma Educativa establece en el año 2012, la obligatoriedad de la educación media superior, motivo por el cual, se establecen acuerdos en los que se especifican los aspectos de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) y sus niveles de concreción en un marco de diversidad.

Para el logro de ello, la planeación, entendida en este reporte laboral, como el proceso de una institución educativa en el que establecen objetivos y estrategias rectoras que guían el actuar, responden a las demandas y necesidades de la comunidad educativa y cumplen con estándares de calidad de órganos evaluadores externos; considera la oportunidad de promover la participación, reflexión y análisis de la comunidad educativa.

De esta manera, la elaboración de un Plan de Mejora Continua (PMC), como instrumento de planeación para ejercer el liderazgo del director de una institución educativa, permite plantear lo anterior con fines de ingresar al Sistema Nacional de Bachillerato (SNB), que en el nivel medio superior, es el indicador de calidad, al cual aspiran ingresar y permanecer cualquier plantel de la educación media superior. Es un órgano evaluador externo el encargado de evaluar una serie de aspectos que debe cumplir un plantel que desee ingresar al SNB.

Por lo anterior, el objetivo del presente reporte laboral, fue sistematizar la forma en la que se planeó, diseñó y redactó un documento normativo de planeación para planteles de Educación Media Superior que contempla diversos aspectos que intervienen en las funciones para mejorar la calidad de la educación que se imparte.

Para ello, este reporte laboral, presento la redacción del documento *Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua* como la propuesta para instituciones educativas que permita plantear objetivos, acciones y actividades con fines de mejorar la calidad de los servicios que se imparten y de ingresar al SNB.

El presente documento está organizado en dos capítulos. En el primero, se presentan los conceptos de planeación y la concepción del proceso de planeación en México. Como fundamento de lo anterior, se plantea el modelo de planeación estratégica, sus niveles, elementos necesarios y la metodología.

En el segundo capítulo, se plantea cómo es concebida la calidad en el enfoque educativo, dirigido a los estándares de calidad de órganos evaluadores externos.

Posteriormente, se plantea el procedimiento de elaboración del documento *Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua* como normativa de planeación para planteles de educación media superior.

Las referencias enlistan las fuentes consultadas en la construcción de este documento, las cuales constituyen una serie de referencias útiles para los interesados en ampliar la información presentada.

La psicóloga que redacta el presente reporte laboral, participó activamente en todo el proceso de recopilación de fuentes bibliográficas, relación con la asociación civil facultada para la acreditación de planteles de Educación Media Superior en su ingreso al padrón de planteles de calidad, acercamiento para consulta de información relevante con planteles coordinados por la Dirección General del Bachillerato (DGB) que fueron evaluados e ingresaron al Sistema Nacional de Bachillerato (SNB), para obtener insumos para la redacción del documento normativo *Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua*. Además, a lo largo de 6 meses, me dediqué a difundir el documento con los planteles coordinados por la Dirección General del Bachillerato y Colegios de Bachilleres estatales, capacitando en la elaboración del Plan de Mejora Continua como documento rector de las actividades y funciones de un plantel educativo.

## CONTEXTO LABORAL

En México, el Sistema Educativo Nacional, está compuesto por tres tipos de educación: Básico (Preescolar, Primaria y Secundaria), Medio Superior (Bachillerato o equivalente) y Superior (educación después del Bachillerato o su equivalente).

Para la Educación Media Superior, el órgano dependiente de la Secretaría de Educación Pública (SEP) es la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS). La SEMS es responsable de determinar las normas y políticas de planeación, organización, evaluación académica y administrativa en las diferentes modalidades de Educación Media Superior que se imparten en el país. Esto, bajo los principios de equidad y calidad, en los ámbitos Federal y Estatal, con la finalidad de ofertar alternativas de desarrollo educativo de acuerdo a la diversidad social, económica, política, cultural y tecnológica.

La SEMS (figura 1) está encargada de coordinar los aspectos técnicos y pedagógicos de la educación del Bachillerato General y está organizada de la siguiente manera:

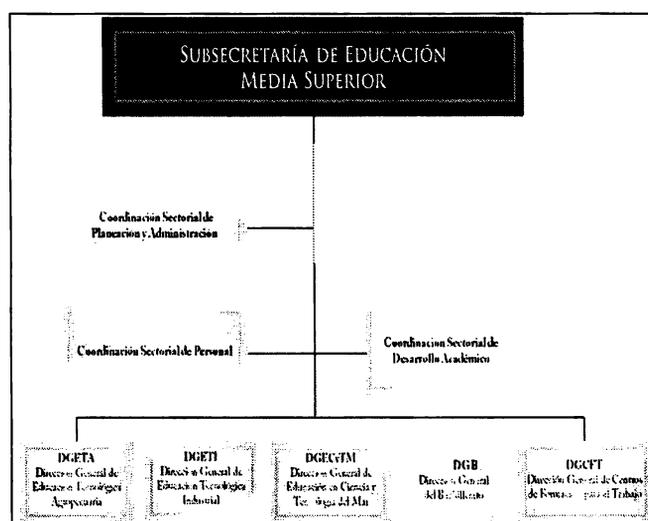


Figura 1. Organigrama Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS)

Como indica el organigrama de la figura anterior, la SEMS (Subsecretaría de Educación Media Superior) está integrada por 3 Coordinaciones Sectoriales que dirigen y coordinan las actividades administrativas y académicas de la Educación Media Superior. En el cuadro 1, se describen las funciones de cada una.

**Cuadro 1. Coordinaciones Sectoriales que integran la SEMS**

<b>COORDINACIÓN SECTORIAL</b>	<b>FUNCIONES</b>
Coordinación Sectorial de Planeación y Administración	Dirige la administración de los recursos financieros, humanos, técnicos, materiales y de servicios, así como la integración del Sistema de Planeación que apoye la operación de las Direcciones Generales adscritas a la Subsecretaría de Educación Media Superior, con la finalidad de que los planteles tengan condiciones óptimas de funcionamiento.
Coordinación Sectorial de Personal	Dirige y coordina, conforme a la normativa vigente, emitida por las Áreas Normativas, la aplicación de las normas, políticas y procedimientos que regulan la operación del Sistema de Administración de Personal en las Unidades Administrativas, para integrar y gestionar el pago de las remuneraciones del personal que conforma la Subsecretaría de Educación Media Superior.
Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico	Apoya el desarrollo académico en las unidades administrativas de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) mediante el desarrollo de programas y proyectos congruentes con las directrices y prioridades propias de la (SEMS). Impulsa la formación y el desarrollo académico del personal docente y directivo. Promueve el desarrollo de innovaciones, estudios e investigaciones sobre temas prioritarios de la Educación Media Superior, aplicando las tecnologías de la información y comunicación para elevar la calidad de sus servicios educativos.

De acuerdo al organigrama de la figura 1, la SEMS regula las actividades de 5 Direcciones Generales, quienes ofrecen servicios de formación educativa en distintas modalidades. En el siguiente cuadro, se describen las funciones y la formación educativa que ofrece cada Dirección General.

**Cuadro 2. Direcciones Generales que dependen de la SEMS**

<b>DIRECCIONES GENERALES</b>	<b>FUNCIONES Y FORMACIÓN EDUCATIVA QUE OFRECE</b>
Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria <b>(DGETA)</b>	Servicio educativo dedicado a la formación de técnicos y profesionales en diferentes disciplinas agropecuarias, así como a brindar atención a la población rural en diferentes demandas de capacitación y asistencia técnica
Dirección General de Educación Tecnológica Industrial <b>(DGETI)</b>	Ofrece el servicio educativo de nivel medio superior tecnológico.
Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar <b>(DGE CyTM)</b>	Brinda formación educativa en el nivel medio superior con una carrera tecnológica dirigida al ámbito marítimo-pesquero y acuacultural; enfocada principalmente hacia la investigación científica, innovación tecnológica, conservación ambiental, extracción racional, transformación y comercialización.
Dirección General del Bachillerato <b>(DGB)</b>	Encargada de coordinar el trabajo y las actividades de las instituciones educativas que brindan el plan de estudios del Bachillerato General.
Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo <b>(DGCFT)</b>	Ofrece cursos de capacitación para y en el trabajo a través de los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI) y los Institutos de Capacitación para el Trabajo (ICAT),

En el Diario Oficial de la Federación del año 2005, se publicó el nuevo reglamento interior de la Educación Pública, en el que se establecieron las atribuciones que hasta la fecha, tiene la Dirección General del Bachillerato. La DGB es una instancia gubernamental, que depende de la Subsecretaría de Educación Media Superior que coordina el trabajo de planteles que implementan el Plan de Estudios del Bachillerato General.

En el artículo 37 de la Ley General de Educación, se establece que la Educación Media Superior “comprende el nivel de bachillerato, los demás niveles equivalentes a éste, así como la educación profesional que no requiere bachillerato o sus equivalentes”; es después de la educación básica a nivel secundaria y se orienta hacia la formación integral de la población de jóvenes en edad entre quince y dieciocho años.

De acuerdo con sus características estructurales y propósitos educativos la Educación Media Superior ofrece dos opciones con programas diferentes; una de carácter propedéutico y otra de carácter bivalente.

La primera de ellas prepara para el estudio de diferentes disciplinas científicas, tecnológicas y humanísticas; y proporciona una cultura general a fin de que sus egresados se incorporen a las instituciones de educación superior o al sector productivo.

Las instituciones a nivel nacional en que se puede cursar esta modalidad son las siguientes:

- Los Bachilleratos de las Universidades Autónomas.
- Los Colegios de Bachilleres.
- Los Bachilleratos Estatales.
- Las Preparatorias Federales por Cooperación.
- Los Centros de Estudios de Bachillerato.
- Los Bachilleratos de Arte.
- Los Bachilleratos Militares del Ejército.

- El Bachillerato de la Heroica Escuela Naval Militar.
- La Preparatoria Abierta.
- La Preparatoria del Distrito Federal.
- Los Bachilleratos Federalizados.
- Los Bachilleratos Propedéuticos que ofrecen instituciones particulares.
- Los Telebachilleratos Comunitarios.

La educación de carácter bivalente cuenta con una estructura curricular integrada por un componente de formación profesional y otro de carácter propedéutico, ya que al mismo tiempo que prepara para continuar estudios superiores, proporciona una formación tecnológica orientada a la obtención de un título de técnico profesional.

Esta opción puede cursarse en:

- El Instituto Politécnico Nacional.
- Las instituciones del Gobierno Federal (dependientes de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica).
- Educación Tecnológica Industrial.
- Educación Tecnológica Agropecuaria
- Educación en Ciencia y Tecnología del Mar.
- El Colegio de Educación Profesional Técnica.
- Los Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT's).
- Los Centros de Enseñanza Técnica Industrial.
- Las Escuelas de Bachillerato.

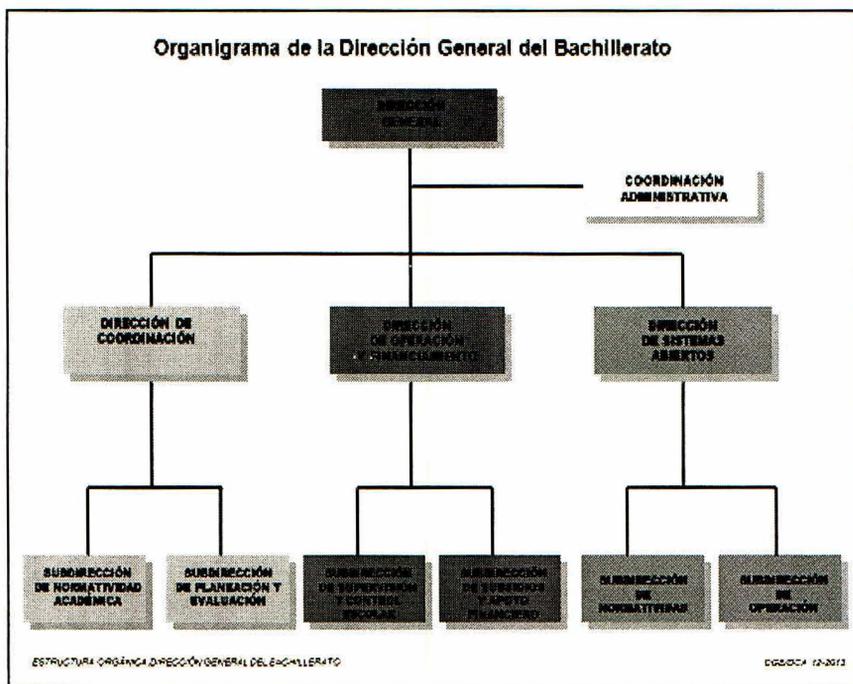
El bachillerato coordinado por la Dirección General del Bachillerato se ubica en la opción propedéutica y se ofrece en tres modalidades: Escolarizada, no escolarizada y mixta. Asimismo, asume la finalidad de generar en el educando el desarrollo de una primera síntesis personal y social que le permita el acceso a la educación superior, a la vez que le dé una comprensión de su sociedad y de su tiempo y lo prepare para su posible incorporación al trabajo productivo.

La Dirección General del Bachillerato (DGB), coordina 38 planteles que se ubican en diversas entidades federativas. El siguiente cuadro, indica el número de planteles coordinados por entidad federativa.

**Cuadro 3. Número de planteles por entidad federativa coordinados por DGB**

<b>ENTIDAD FEDERATIVA</b>	<b>NÚMERO DE PLANTELES</b>
Aguascalientes	4
Baja California	1
Baja California Sur	2
Campeche	1
Chiapas	1
Chihuahua	2
Distrito Federal	3
Durango	1
Guanajuato	1
Guerrero	3
Hidalgo	1
Jalisco	2
Estado de México	1
Michoacán	2
Morelos	1
Oaxaca	3
Puebla	1
Quintana Roo	2
San Luis Potosí	1
Sonora	1
Tamaulipas	1
Tlaxcala	1
Veracruz	1
Zacatecas	1
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>

La estructura organizacional de la Dirección General del Bachillerato (DGB) está integrada por tres Direcciones y una Coordinación Administrativa. Lo anterior puede observarse en la figura 2.



**Figura 2. Esquema de organización administrativa de la Dirección General del Bachillerato.**

Cada una de las tres Direcciones está constituida por dos Subdirecciones y éstas a su vez están conformadas por diferentes Departamentos.

La Dirección de Coordinación Académica (DCA), cuyo organigrama aparece en la figura 3, tiene adscritas a 39 personas (subdirectores, jefes de departamento, personal de confianza, base, eventual y honorarios).



**Figura 3. Esquema de organización de la Dirección de Coordinación Académica**

En este último nivel organizativo, y específicamente en el Departamento de Planeación y Coordinación, fue que se desarrolló una propuesta de planeación, la cual se describe en el presente Reporte Laboral.

El Departamento de Planeación y Coordinación, realiza diversas actividades relacionadas a planeación, pero no sólo de forma coordinada con los 38 planteles, sino que también es el área encargada de reportar a otras instancias de la Secretaría de Educación Pública metas y actividades que se desarrollan a lo largo de un año para dar cumplimiento a los propósitos y objetivos planteados como Dirección General del Bachillerato.

El Departamento de Planeación y Coordinación es el encargado de actualizar el documento normativo que establece la estrategia para que cada uno de los planteles adscritos a la Dirección General del Bachillerato, elabore el documento que rija las acciones que se realizan en un ciclo escolar apegado a los estándares de calidad educativa que establece un órgano externo de evaluación. También se da retroalimentación a cada uno de los documentos elaborados por cada plantel, así como seguimiento al cumplimiento de las metas que en él se establecen.

De acuerdo a estas actividades que se realizan en el Departamento de Planeación y Coordinación y con la implementación de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) en el año 2008, a través del Acuerdo Secretarial 442 por el que se establece el Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) en un marco de diversidad, las instituciones de Educación Media Superior llevaron a cabo una serie de actividades para implementar la RIEMS en los cuatro niveles de concreción: nivel interinstitucional, nivel institucional, nivel escuela y nivel aula.

En el nivel de concreción interinstitucional participaron diversos subsistemas con el propósito de definir conjuntamente los componentes del Marco Curricular Común (MCC) de donde se desprenden las competencias genéricas, disciplinares (básicas y extendidas) y los lineamientos para construir las competencias profesionales (básicas y extendidas), siendo las dos primeras las competencias comunes a todos los subsistemas.

En el nivel institucional, los subsistemas actualizaron los planes y programas de estudio, así como lineamientos en congruencia con los lineamientos generales del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) con el propósito de que sus planteles coordinados tuvieran los elementos académicos y normativos necesarios para ingresar al SNB.

Para el nivel escuela los planteles adoptan estrategias para crear las condiciones para implementar los planes y programas de estudio alineados a la RIEMS, así como demás servicios, infraestructura y equipamiento que apoye al alumnado a lo largo de su trayectoria educativa, aspectos que forman parte de la evaluación de planteles que solicitan su ingreso al SNB.

Finalmente, en el nivel aula, los docentes implementan estrategias de enseñanza, aprendizaje y evaluación para promover en los estudiantes el desarrollo de las competencias establecidas en el MCC aplicando métodos diferentes de evaluación acordes a la RIEMS privilegiando la función formativa de

la evaluación, así como implementando la evaluación no sólo por parte del cuerpo docente, sino extendiéndolo a la coevaluación y autoevaluación.

La responsabilidad de la implementación de la RIEMS en los dos últimos niveles de concreción recae principalmente, aunque no exclusivamente, en los planteles de Educación Media Superior. La implementación de la RIEMS, y su consecuente integración al SNB requiere de cambios significativos en los planteles impulsados por el liderazgo de directores y directoras materializado en su gestión. En términos generales, se requiere evidenciar el empleo inteligente de recursos humanos, materiales y económicos con los que cuenta el plantel para conseguir que todos los recursos se inviertan eficientemente. Para ello, implementar un proceso de planeación institucional, es la vía óptima para guiar las actividades que regulen y optimicen el funcionamiento y desarrollo del plantel con base en los objetivos de las políticas educativas rectoras.

La Dirección General del Bachillerato (DGB) a través del Departamento de Planeación y Coordinación, presenta en el 2013, los ***Lineamientos para la Elaboración del Plan de Mejora Continua (PMC)***, con el propósito de brindar apoyo a los directivos de los planteles de Educación Media Superior a establecer metas para mejorar los servicios educativos que se imparten a través de un proceso de planeación participativa en su gestión escolar.

### **Evolución del documento para la elaboración del Plan de Mejora Continua**

En el año 2009 la DGB elaboró por primera vez un documento para apoyar a los planteles en la planeación de sus actividades denominado *Guía para Elaborar o Actualizar Planes Académicos de Mejora Continua (PAMC)*. En ese tiempo, se planteó que la planeación debía centrarse solamente en aspectos meramente académicos y la Guía se caracterizó por presentar y explicar los

formatos para la elaboración del PAMC y proponer una serie de preguntas guía para desarrollar cada uno de los apartados del Plan Académico.

Para el año 2011 y con el propósito de alinear los procesos a la implementación de la RIEMS, se consideró necesario expandir los alcances del Plan pues los primeros planteles se encontraban realizando actividades para solicitar su ingreso al SNB, pero los aspectos a evaluar no eran tan sólo académicos, sino que involucraban otros como infraestructura, equipamiento, planes y programas de estudio, matrícula y docentes. Por tal razón, se consideró que el Plan no debería contemplar sólo aspectos meramente académicos, sino ampliar el espectro hacia todos aquéllos requeridos para asegurar una educación de calidad.

De esta manera, el PAMC se modificó y se nombró Plan de Mejora Continua (PMC) para integrar los aspectos necesarios para el ingreso al SNB. El documento se llamó *Guía para Elaborar o Actualizar Planes de Mejora Continua (PMC)* y aunque también se explicaban los formatos para la elaboración del PMC, se integraron elementos del SNB para ser considerados como metas. Y lo más importante, para rescatar la experiencia adquirida en el apoyo a los planteles para la elaboración del PMC, se integraron ejemplos de los errores más frecuentes encontrados a lo largo de la revisión de los planteles, relacionados con la redacción de objetivos del plan de mejora, metas, líneas de acción y actividades.

La versión actual ha dejado de ser una Guía para convertirse en *Lineamientos para la Elaboración del Plan de Mejora Continua (PMC)* donde la explicación de formatos se dejó en segundo plano y en su lugar, se desarrollan seis lineamientos que condensan la filosofía de la DGB sobre la planeación, se profundiza en los aspectos a evaluar establecidos en el Manual para evaluar planteles que solicitan ingresar al Sistema Nacional de Bachillerato emitido por el Consejo para la Evaluación de la Educación del tipo Medio Superior A.C (COPEEMS) y se profundiza en los errores más comunes para apoyar de manera

más eficiente la elaboración del PMC; además se integró una estrategia de seguimiento para el PMC centrada en la eficiencia integral más que en el detalle.

## ***Capítulo 1. Planeación***

En este capítulo se contextualiza la planeación que es el tema principal del presente reporte laboral. En primer lugar, se abordan los conceptos y definiciones bajo una perspectiva administrativa para posteriormente darle un enfoque desde la visión educativa en México. Se plantea como el sustento del proceso de planeación para elaborar y dar seguimiento a los planes para la mejora continua en los planteles de Educación Media Superior, así como apoyar en la revisión y retroalimentación en la elaboración de los mismos.

Más adelante, se define el modelo de planeación estratégica utilizado comúnmente en el área de la psicología organizacional. Sin embargo, en este reporte laboral se retoma como el método utilizado que sostiene que la planeación tiene como fin identificar necesidades que permitan el establecimiento de líneas de acción para la mejora de los servicios educativos que se imparten en los planteles de Educación Media Superior.

Por último, se describe la metodología del modelo de planeación estratégica como la secuencia que permite recopilar información valiosa para la elaboración de un documento de planeación bajo el liderazgo del director, pero con la participación de la comunidad educativa.

## **1.1 Conceptos de planeación**

Los clásicos de la sociología afirman que los orígenes de la planeación se remontan al surgimiento del urbanismo (Machver y Page, 1963, en Malagón, 2003), lo cual permite asociar su historia con la organización de las sociedades primitivas, siendo el trabajo el primer producto de esta organización.

En el entorno de las ciencias humanas, primordialmente en el área de la economía, todos los autores coinciden en la afirmación de que la técnica de planificación se utilizó por primera ocasión en la Unión Soviética, en 1923, en el primer plan quinquenal, en los inicios de la época estalinista (Romero y González Anleo, 1974; Feroso, 1973, citados en Malagón, 2003).

El término *planeación* que se utiliza indistintamente como *planificación* o *planeamiento* tiene varios significados, algunos de los cuales se consignan enseguida:

Planeación: f. Méx. Planeamiento. Acción y efecto de planear (II. Trazar un plan). (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2001).

Navarro (1999, citado en Hernández, 2012), compara la planeación con la administración: "conjunto de principios, saberes y teorías aplicadas a la conducción de los esfuerzos de las personas o grupos para alcanzar un resultado deseado".

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) definen la planeación como: "el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción".

La planeación está presente incluso en las actividades diarias del ser humano, debido a la necesidad de prever lo que se quiere. Para lograr una meta, es necesario establecer claramente los pasos que conduzcan a alcanzar el fin. No

basta con objetivos, es necesario determinar las acciones concretas que dirijan el logro de éstos o los fines a alcanzar (Alonso, 2005).

Un plan es realizable cuando existe una relación estrecha entre los fines y los medios o recursos para poder lograr lo que se plantee.

En resumen, un proceso de planeación es producto de un método reflexivo, laborioso y detallado, que se formula con anticipación, que tiene como fin, la ejecución de un proyecto para lograr algo.

## **1.2 Planeación educativa en México**

Para llevar a cabo las tareas diarias de manera sistemática, consistente y evitar que el trabajo continuo se remita a la solución de contingencias, es necesario anticipar los resultados que se pretenden alcanzar, así como los posibles obstáculos que se han de enfrentar. Esta propuesta refiere al proceso de planeación, el cual, en el ámbito educativo, se comprende como el “conjunto de procesos anticipados, sistemáticos y generalizados para la determinación de acciones tendientes al desarrollo equilibrado y coherente de la educación...” (SEP-ANUIES, 1989).

Rueda (2011) establece: “La planeación dirigida al sistema educativo en su conjunto se expresa en un cuerpo de políticas que intentan traducirse en orientaciones para la acción de los agentes directamente involucrados en el funcionamiento del sistema escolar...”

Otras definiciones de la planeación en el ámbito educativo son las siguientes:

- **Planificación:** En didáctica, plan de actividades establecido por el maestro y que cubre un periodo bastante largo de trabajo de la clase o de la escuela. En administración escolar, previsión prospectiva de las necesidades escolares en locales, material y personal. (Diccionario de Psicología y Pedagogía, 2004).

- Planificación del trabajo escolar: Es una planificación efectuada a escala nacional con la ayuda de programas y directrices dadas por el gobierno. (Diccionario de Psicología y Pedagogía, 2004).

La planeación de la educación contemporánea en México surge en los años posteriores a la instauración de la Carta magna de 1917, con el artículo 3°. A partir de 1921, con la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP), el Estado absorbe el quehacer educativo y empieza a crear organismos para atender esta función, tales como la Escuela Normal de Maestros, el Departamento de Enseñanza Tecnológica de la SEP, la Educación Normal Técnica Industrial y, también, se le concede la autonomía a la Universidad Nacional (Prawda, 1996).

De 1930 a 1940, con el establecimiento de la primera Ley sobre Planeación General de la República, se da inicio a la formulación de planes sexenales orientados al crecimiento del país, marcando así el rumbo de la educación nacional. "Con el llamado Plan Sexenal del Gobierno Mexicano se incrementa el porcentaje presupuestario de la educación, se instrumenta la educación socialista basada en los postulados y orientaciones de la Revolución Mexicana y se desarrolla la enseñanza técnica" (Prawda, 1996).

Entre 1940 y 1950 se intensifican los trabajos referentes a la planeación educativa, proponiendo un segundo Plan Sexenal, mismo que funcionó como un modelo de desarrollo centrado en una industrialización acelerada. En el ámbito educativo, con la finalidad de construir espacios y brindar más educación, se crea el Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas (CAPFCE), el Instituto de Capacitación del Magisterio y la apertura de escuelas normales en todo el país (Prawda, 1996).

Entre 1950 y 1960, en respuesta a la creciente necesidad de planificar la educación, surge el Consejo Nacional Técnico de la Educación (1957), que en 1958 desarrolló el Plan Nacional para la Expansión y el Mejoramiento de la Enseñanza Primaria, también conocido como Plan de Once Años, que fue el primer instrumento de planificación oficial del sistema educativo mexicano. Este plan contenía un diagnóstico de la situación educativa imperante en 1959, y una proyección de hacia dónde se dirigía el sistema de no corregirse las tendencias. Planteaba un escenario alternativo, definido fundamentalmente en términos de construir y equipar aulas, crear plazas de maestros y matricular alumnos.

Para la década de 1960, con la celebración de la Conferencia de Ministros de Educación de América Latina (1963), se delinear las pautas para la conceptualización de la planeación y se adquirió conciencia en el país acerca de su importancia. Ello propició que en 1965 se instalara la Comisión Nacional para el Planeamiento Integral de la Educación, la cual, dentro de sus funciones, tenía la formulación del Plan Integral de la Educación.

Con la creación de la Subsecretaría de Planeación y Coordinación Educativa de la SEP, en el periodo 1970-1980 se institucionaliza por primera vez la planeación educativa. En este periodo se crea la *Ley Federal de Educación* (1973), que presenta una concepción unitaria del sistema educativo y se incluyen disposiciones de carácter general en torno a su planeación. En 1977, el Gobierno Federal, de manera conjunta con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), elabora el Plan Nacional de Educación, a efecto de realizar una planeación integral del sistema educativo nacional. A partir de la coordinación SEP-ANUIES, en 1978 se instaló el Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES), mismo que orientó la creación de instancias de planeación nacional en todos los niveles educativos. Asimismo, surge la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES), cuya función es estudiar la problemática global que caracteriza a la educación superior. A fines de este periodo se intensifican los trabajos de coordinación entre las

instituciones educativas, dando como resultado el novedoso concepto de la Planeación Institucional.

La década de 1980 se caracteriza por reformas legales, modernización administrativa, investigación, planeación, renovación pedagógica y nuevas posibilidades de enseñanza. Todo esto plasmado en dos programas que marcaron el rumbo de la planeación educativa: el Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte (1983-1988) y el Programa Nacional para la Modernización Educativa (1989-1994). Con ello se dio inicio a las políticas de racionalización y evaluación, a los criterios de eficiencia, calidad, productividad y competitividad como ejes del desarrollo educativo.

En la década de 1990, y como respuesta al Programa Nacional para la Modernización Educativa, el 14 de febrero de 1990 se crea la Coordinación Nacional para la Planeación y Programación de la Educación Media Superior (CONPPEMS), a fin de contar con una instancia que permitiera la concertación de acciones y la planeación educativa de las diferentes instituciones de Educación Media Superior, respetando sus diferencias y estructuras jurídicas. Para 1993, se publica la *Ley General de Educación*, que retoma algunos aspectos que marcaba la antigua *Ley Federal de Educación*, quedando esta última sin vigencia.

A mediados de la década de 1990 entra en marcha el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 del que se deriva el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 (PDE), el cual tiene como propósitos fundamentales la equidad, calidad y pertinencia de la educación. Además, propone la formación y actualización de los maestros como política relevante y la viabilidad para reestructurar los órganos de planeación, evaluación y coordinación entre las instituciones, tanto en el ámbito nacional como en las entidades federativas.

La planeación en México es marco de referencia para sustentar la elaboración del documento ***Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua***, el cual tiene su fundamento en el modelo de Planeación Estratégica que se desarrolla a continuación.

### ***1.3 El modelo de planeación estratégica***

La actualización de los lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua, cuya denominación ha cambiado en varias ocasiones, se basa en la planeación estratégica, la cual se ha definido como: "...el esfuerzo sistemático de una institución y/o dependencia educativa para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias rectoras, que guíen su actuación y respondan a las demandas y necesidades de sus usuarios" (SEP, 2009).

Ackoff Russell, profesor y consultor en planeación estratégica dice que: "La planeación...se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir...antes de que se requiera la acción" (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998).

El proceso de planeación estratégica es metódica y se realiza entre el personal que forma parte de una institución; su finalidad es el diseño de acciones futuras estableciendo los medios para lograrlas, con el objetivo de mejorar los servicios que se imparten en beneficio de la comunidad. Para alcanzar los resultados esperados, un proceso de planeación estratégica, debe cumplir con ciertas características. A continuación, se describen las características principales de la planeación estratégica:

Para alcanzar los resultados esperados, un proceso de planeación estratégica debe reunir las siguientes características:

1. **Prospectiva:** Porque es un proceso que define las acciones que se van a realizar, cómo y cuándo deben realizarse, quién los llevará a cabo y lo que se determinará con los resultados.
2. **Integral:** Porque además de ser ordenada, debe incluir todos los ejes temáticos que intervienen en las actividades del organismo.
3. **Participativa:** Porque en su elaboración interviene, al menos, un integrante del quehacer institucional, aunque siempre es deseable que se realice en equipo.
4. **Iterativa:** Porque se basa en los resultados obtenidos anteriormente, o sea que los cambios surgidos en el entorno social sirven de base para dirigir las acciones de la institución.
5. **Indicativa:** Porque plantea principios que cada institución debe adoptar, de acuerdo a su situación actual y así se logre el compromiso institucional a partir de los convenios logrados en colegiado.
6. **Opcional:** Porque no es rígida ni lineal, sino flexible, al ofertar opciones de acción ante situaciones imprevistas que afectan el desarrollo o cumplimiento de los objetivos establecidos.
7. **Operativa:** Porque las acciones acordadas durante la planeación tienen impacto en la toma de decisiones y en el quehacer institucional, expresado en sus programas de desarrollo (SEP – ANUIES, 1989)

### 1.3.1 Niveles de planeación estratégica

Para que la planeación haga surgir los resultados esperados, debe asumirse que la realidad de la cual se va a planear, constituye un sistema, cuya organización compleja y dinámica de relaciones sociales, incluye la reproducción de intercambios sociales, políticos y económicos (Fernández, Landa y Carreón, 1992).

Es conveniente distinguir por lo menos tres niveles en el sistema de planeación:

- **Macrosistémico:** Decisiones de la política educativa, transformaciones del sistema educativo a nivel central y estatal, cambios curriculares.
- **Meso o intermedio:** Cambios y fortalecimiento a nivel estatal y regional.
- **Microsistémico:** Cambios a nivel escuela en donde es necesario el diagnóstico de necesidades, áreas de oportunidad y planear acciones para resolverlos contando con el liderazgo del directivo, trabajo colegiado de docentes, participación de la comunidad educativa, el desarrollo de estrategias de evaluación y mejora continua.

### 1.3.2 Elementos necesarios en la planeación estratégica

La Planeación Estratégica está íntimamente relacionada con la corriente de la Teoría de sistemas. Gerard Arguin (1988) la define como un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, orientaciones, metas, objetivos, programas, así como determinar estrategias a utilizar para asegurar su implantación. En tal sentido, el proceso metodológico es un medio para establecer el propósito de una institución y definir su dominio competitivo. Es un sistema para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas, lo que permite que la estructura organizacional se ajuste a su función, definiendo la contribución de los distintos grupos de interés.

En el proceso de la Planeación Estratégica hay dos elementos clave que permiten a las instituciones ubicarse y enfocar sus acciones en congruencia con sus objetivos y su filosofía: la visión y la misión.

Sin embargo, no sólo la misión y la visión dan el panorama general de la institución. El diagnóstico, es el tercer elemento que permite identificar a partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, el estado actual de la institución con la finalidad de determinar las acciones que dirigen hacia el logro de

objetivos. A continuación se detallan estos tres elementos necesarios en la planeación estratégica:

**Visión:** Es la concepción de la organización como producto de la anticipación que le permite ver más allá de lo inmediato; representa el escenario altamente deseado que la institución quisiera alcanzar en un determinado tiempo, enuncia las expectativas a mediano y largo plazos. Es el fundamento de la misión y de los objetivos estratégicos, su alcance lo proporciona el enfoque deseado y el tiempo.

Una visión debe articular la percepción de un futuro realista, creíble y atractivo para la institución con el diseño de mejores cursos de acción que los actuales. La visión se construye con sentido práctico.

La visión permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar y promueve los valores de la institución. Se expresa de manera detallada para que sea entendible, debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y la superación.

En el proceso de construcción de la visión, los miembros de la institución deben generar muchas ideas que les permitan visualizarla en un horizonte de tiempo y crear una imagen de cómo podría ser el entorno en todos sus ámbitos: económico, político, social, etc.

En esta etapa, la institución, de manera colectiva y utilizando los mecanismos de las organizaciones inteligentes, debe incrementar su capacidad para ser creativa e innovadora, antes que convertirse en analítica y crítica. Se deben generar ideas ricas en diversidad y que se ajusten a los límites del entorno.

El planteamiento de la visión se debe realizar dentro del contexto de construcción del futuro en forma proactiva con el quehacer cotidiano. Aunque nadie puede pronosticar el futuro en su totalidad, se pueden anticipar aspectos

significativos del mismo, por lo que es posible conceptualizar una condición ideal deseada. En la creación del futuro, la institución asume la responsabilidad de las consecuencias de su desarrollo. La creación del futuro en forma proactiva permite que una institución construya un futuro que de otra manera podría no existir.

**Misión:** Se define como la razón de ser de la institución, la cual determina su existencia. Marca de manera clara y sintética su quehacer sustantivo y estratégico, así como el fin para el que fue creada, asimismo, fija el rumbo a seguir de la institución y, en tanto sea un enunciado claro, será esencial para establecer objetivos y formular estrategias adecuadas. Es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental.

La misión da a conocer a la comunidad su propósito fundamental, establece el qué se hace y para qué se hace; se enfoca en su función y en la atención de sus usuarios; incluye sus valores, su filosofía y sus cualidades especiales. La misión debe guiar a todos hacia una acción concertada, encaminada a un propósito común.

**Diagnóstico:** Constituye un proceso fundamental para el desarrollo general de la planeación, el cual permite precisar la naturaleza y magnitud de los problemas que afectan a una institución o sistema

En esta parte se busca identificar cuáles son los principales problemas críticos que impiden que la institución, se desarrolle adecuadamente en un aspecto en particular. Para desarrollar un diagnóstico, hay diversas estrategias que se pueden emplear. La más conocida y utilizada es el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

### **1.3.3 Metodología del modelo de planeación estratégica**

A continuación se describen las **etapas** que constituyen el modelo de Planeación Estratégica. Es conveniente que cada etapa se lleve a cabo de manera secuencial debido a que el resultado de cada una de ellas, proporciona información valiosa para la siguiente etapa.

#### **Etapas 1. Formulación del planteamiento estratégico y el planteamiento operativo.**

##### **a) Planteamiento estratégico**

Elaboración de la misión y la visión: Una visión es la concepción de la organización como producto de la anticipación que le permite ver más allá de lo inmediato. La visión representa el escenario deseado que la institución quiere alcanzar en un tiempo establecido, determina las expectativas a corto, mediano y largo plazos. Es la base de la misión y de los objetivos estratégicos. La misión es la razón de ser de la institución, la que determina su existencia. Establece claramente el quehacer de la institución y el fin para la que fue creada. También, da a conocer a la comunidad su propósito fundamental: qué se hace y para qué se hace, se enfoca en su función y en la atención de los usuarios; incluye valores, filosofía y atributos. Debe guiar a una acción concertada, encaminada a un fin común.

Realización de un diagnóstico: En esta parte del proceso se busca identificar cuáles son los principales problemas críticos que están impidiendo que la institución, se desarrolle adecuadamente en un aspecto en particular. Para esto, el diagnóstico que utiliza la técnica FODA identifica dos ámbitos: el interno y el externo. El primero permite conocer cuáles son las fortalezas (F) y

debilidades (D), y el segundo identificará las oportunidades (O) y amenazas (A).

**Determinación de prioridades:** Una vez que se ha evaluado la institución y se han identificado las fortalezas y debilidades (internas), y las oportunidades y amenazas (externas), se procederá a desarrollar el siguiente paso: la selección de prioridades. El objetivo es resolver por orden de importancia, aquellos problemas que la institución considere necesario para un mejor desempeño de sus funciones.

**Planteamiento de objetivos estratégicos:** Definen específicamente lo que se debe lograr de acuerdo con la misión y visión de la institución con base en las necesidades de los usuarios, las políticas educativas y el marco normativo. Un objetivo estratégico es el resultado que se pretende lograr dentro de las prioridades establecidas.

**Determinación de estrategias:** Es entendida como un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas de una institución con los desafíos del ambiente y se diseña para alcanzar los objetivos estratégicos de la misma a largo plazo; es la respuesta de la institución a su entorno en el transcurso del tiempo; además, es el resultado final de la planeación estratégica. Las estrategias están constituidas por las implicaciones de la misión, la visión y los objetivos estratégicos, mientras que los proyectos se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos.

**b) Planteamiento operativo:**

En esta fase se plantean los proyectos que dirigirán las acciones para el cumplimiento de los objetivos de la institución. Se apoya

en el conocimiento de la situación actual (recursos humanos, económicos, problemática, causas, debilidades, fortalezas, etc.) y en las particularidades de lo que se desea lograr.

## **Etapas 2. Ejecución, seguimiento y evaluación**

La ejecución, el seguimiento y la evaluación de los proyectos determinados son fases interdependientes. Esto implica la aplicación de mecanismos de supervisión preventivos y correctivos, que permitan la oportuna detección y corrección de desviaciones e insuficiencias en el curso de todas las fases del proceso. La finalidad del seguimiento consiste en tener un conocimiento preciso tanto de los avances como de los resultados del desarrollo del conjunto de actividades dirigidas al cumplimiento de metas y objetivos

## ***Capítulo 2. Calidad Educativa***

En este capítulo se contextualiza el término calidad. En un primer momento, se aborda desde la perspectiva de la mercadotecnia con una visión de la satisfacción del cliente cuando adquiere un producto o servicio.

Posteriormente, se describe el Círculo de Calidad de Edwards Deming en el que la calidad se basa en la permanente evaluación para la mejora continua, siendo 11 los pasos agrupados en 5 elementos que dirigen el proceso para lograrla.

Este modelo, propone la elaboración de un plan organizado importante para el logro de la calidad en la educación; tema que se incluye en las metas de las autoridades educativas.

Para cumplir con esta exigencia de calidad educativa en México, existen organismos externos de evaluación de calidad. En este capítulo, también se mencionan las asociaciones mexicanas destinadas a la evaluación de la educación superior y media superior.

Particularmente, se describen las funciones y fines del Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior (Copeems), que es la asociación civil de nacionalidad mexicana cuyo objetivo es dictaminar la acreditación a instituciones públicas y particulares para que formen parte del padrón de calidad en el nivel medio superior.

Por último, se especifican los aspectos sujetos a evaluación de un plantel de educación media superior, considerados para incorporarse al Sistema Nacional de Bachillerato (SNB); siendo éste el padrón de planteles que cumplen con los requisitos necesarios de calidad educativa en México.

## **2.1 ¿Qué es la calidad?**

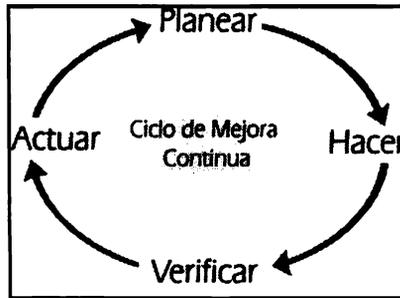
Según Lepeley, 2003, "la calidad es el beneficio o la utilidad que satisface la necesidad de una persona al adquirir un producto o un servicio".

Bajo esta visión, la calidad está relacionada con la necesidad de satisfacer las carencias que tenemos como consumidores, clientes o usuarios, es decir, con la necesidad o gusto por algún producto, pero también con la de un servicio. Por tanto, la calidad es el producto de un proceso de gestión integral que implica una serie de pasos para obtener un producto o servicio. La determinación de la calidad se realiza desde múltiples enfoques, que corresponden al interés o las necesidades del usuario o consumidor. Es posible encontrar tantos enfoques como intereses y necesidades de los diferentes usuarios o consumidores. Tal es el caso de El Círculo de la Calidad de Edwards Deming, que satisface la necesidad de identificar las causas del desempleo en Japón y revertir la tendencia observada. Creó una teoría de la Calidad Total, caracterizada por un círculo de mejoramiento continuo, para lograr el éxito en la gestión.

## **2.2 El Círculo de la Calidad de Edwards Deming**

Preocupado por la pérdida del mercado y el desempleo en la industria americana, W. Edwards Deming, consultor estadounidense en administración de negocios, introdujo los principios de la gestión revolucionando la calidad y la productividad. Fue así como en los años 70's, en Japón, en su teoría de la Gestión de la Calidad Total, integra en lo que denominó El Círculo de la Calidad de Edwards Deming, 11 pasos incorporados en 5 elementos esenciales de la gestión de la calidad. El CCED basa el sistema de evaluación de calidad en las necesidades de los clientes y en el establecimiento de un círculo de mejoramiento continuo como condición para conseguir éxito en la gestión y calidad integral a través de toda la organización (Lepeley, 2003).

En la figura 4, se detalla el Círculo de la Calidad de Edwards Deming. En este círculo se observa que la gestión de la calidad se basa en la evaluación permanente que es base de la mejora continua.



**Figura 4. El proceso de mejora continua según W. Edwards Deming**

El proceso de mejora continua, plantea los 11 pasos siguientes agrupados en 5 elementos: Idear, Planear, Realizar, Evaluar y Mejorar (IPREM):

1. Idear → Es crear las condiciones para poder elaborar un plan organizado y estructurado que considere las siguientes etapas:
2. Planear → Es:
  1. Definir la misión de la organización
  2. Identificar actividades para llevar a cabo la misión
  3. Asignar prioridades para realizar la misión
  4. Identificar a los clientes
  5. Identificar sus necesidades
  6. Traducir estas necesidades en funciones operativas
  7. Establecer indicadores de medición de desarrollo de actividades y progreso
  8. Diseñar un plan de acción
3. Realizar → Es:
  9. Ejecutar el plan en forma operativa

4. **Evaluar** → Es:

10. Monitorear los indicadores de medición de actividades y procesos, y verificarlos con los clientes

5. **Mejorar** → Es:

11. Actuar con el propósito de mejorar continuamente

Este modelo de calidad, es retomado en los procesos de evaluación y certificación de calidad en el ámbito educativo, principalmente en la Educación Media Superior.

Por otro lado, existen organismos cúpula externos que promueven y ofrecen la evaluación a partir de criterios y estándares de calidad de la educación, dando respuesta a las políticas y programas emprendidos por el gobierno nacional apoyados por organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), entre otras. Dos organismos externos que evalúan la calidad de la educación en México son el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A. C. (COPAES) y el Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior, A. C. (Copeems). De esto trata el siguiente apartado.

### ***2.3 Calidad en la Educación Media Superior: Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS)***

Tal vez el reto más importante para las autoridades educativas de nuestro país, es el logro de una educación de calidad. El valor de enfrentar este reto reside en la idea de que la educación constituye la mejor garantía para el desarrollo integral de todos los mexicanos. Una educación de calidad es la base de la convivencia pacífica y respetuosa en la sociedad justa y próspera que todos desean. El quehacer educativo de nuestro país está sustentado en el Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que plantea una

educación pública, laica y gratuita. En la última reforma constitucional publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de febrero de 2013, se establece por primera vez la noción de una educación de calidad en los términos antes mencionados. (PROSEDU 2013 – 2018).

Una de las cinco metas nacionales incluidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018 es ofrecer una educación de calidad a los mexicanos, considerando que el desarrollo de nuestro país, depende de ésta y es un derecho fundamental de los seres humanos. Como se dijo líneas arriba, para cumplir con esta exigencia de calidad educativa en México, existen organismos externos que evalúan la calidad del servicio educativo y son ellos mismos los encargados de conferir el reconocimiento de calidad a partir de la evaluación minuciosa de aspectos diversos de los servicios educativos que se imparten en una institución educativa. A continuación, se describen las dos asociaciones mexicanas destinadas a la evaluación de la educación superior y media superior:

#### **Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A. C. (COPAES)**

Es una asociación civil de nacionalidad mexicana, cuyo objetivo general es fungir como una instancia capacitada y facultada para conferir el reconocimiento formal a organizaciones acreditadoras de programas académicos de Educación Superior ofrecidos por instituciones públicas y particulares, previa evaluación de sus capacidades, procedimiento e imparcialidad, cuidando que su constitución y funcionamiento sean tales que eviten conflicto de interés y que las acreditaciones resulten procedentes para mejorar la calidad de la educación superior.

#### **Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior (Copeems)**

El Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior (Copeems), es una asociación civil de nacionalidad mexicana cuyo objetivo es fungir como una instancia capacitada y facultada para:

1. Reconocer los organismos de apoyo a la evaluación de instituciones públicas y particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios que pretenden su **ingreso** al Sistema Nacional de Bachillerato.
2. Reconocer los organismos evaluadores de apoyo a la **acreditación** de instituciones públicas y particulares que formen parte del Sistema Nacional de Bachillerato.
3. Dictaminar a partir de procesos de evaluación a las instituciones públicas y particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios que solicitan su ingreso al Sistema Nacional de Bachillerato.
4. Dictaminar la acreditación a las instituciones públicas y particulares que formen parte del Sistema Nacional de Bachillerato.

Copeems tiene los siguientes fines específicos:

- Impulsar procesos eficaces, confiables y transparentes de evaluación en la Educación Media Superior que determinen el cumplimiento del objetivo del Copeems.
- Dar constancia si es el caso, a partir de procesos de evaluación de la capacidad organizativa, técnica y operativa de acuerdo a lineamientos, a los organismos que solicitan ser evaluadores.
- Colaborar con la autoridad educativa a cumplir con el propósito de elevar y asegurar la calidad de la Educación Media Superior, específicamente en la que se imparta en ámbito del Sistema Nacional de Bachillerato.
- Proporcionar a la sociedad la información solicitada respecto a indicadores de calidad de aquellas instituciones que pertenecen al Sistema Nacional de Bachillerato.

En el contexto de evaluación y de establecimiento de criterios de evaluación con base en estándares de calidad, Copeems debe desarrollar las siguientes 15 funciones:

1. Establecer los lineamientos y criterios para reconocer formalmente a los organismos de apoyo a la evaluación de instituciones que pretenden **ingresar** al Sistema Nacional de Bachillerato.
2. Establecer los lineamientos y criterios para reconocer formalmente a los organismos evaluadores de apoyo a la **acreditación** a favor de instituciones que formen parte del Sistema Nacional de Bachillerato.
3. Reconocer formalmente a los organismos evaluadores de apoyo que lo soliciten, mediante la evaluación de sus capacidades y procedimientos tendientes a demostrar la idoneidad, calidad y confiabilidad de sus procesos y resultados.
4. Establecer el tiempo de vigencia de cada reconocimiento a los organismos evaluadores.
5. Refrendar, cuando proceda, el reconocimiento a los organismos evaluadores.
6. Amonestar o retirar reconocimientos cuando los organismos evaluadores dejen de cumplir los lineamientos y criterios establecidos por el Copeems.
7. Formular un marco general para los procesos de evaluación que implementen los organismos reconocidos por el Copeems.
8. Mantener actualizada y a disposición del público la relación de organismos evaluadores que formalmente tenga reconocidos.

9. Recibir las solicitudes de **evaluación** que le formulen las instituciones que pretenden su **ingreso** al Sistema Nacional de Bachillerato, así como proceder a la asignación de funciones y tareas a los organismos de apoyo a la evaluación, mismos que emitirán un informe de resultados que incluirá observaciones y recomendaciones para el plantel evaluado, y una propuesta de dictamen.

10. Recibir las solicitudes de **acreditación** o de su renovación que le formulen las instituciones que formen parte del Sistema Nacional de Bachillerato, así como asignar funciones y tareas a los organismos evaluadores de apoyo a la acreditación, los que emitirán un informe de resultados que incluirá observaciones y recomendaciones para el plantel y una propuesta de dictamen.

11. Resolver las solicitudes de evaluación para **ingreso** al Sistema Nacional de Bachillerato y para la **acreditación** que presenten los planteles e instituciones con base en las propuestas de dictamen que emitan los organismos evaluadores.

12. Propiciar la difusión de la lista actualizada de los planteles que tengan vigente su acreditación.

13. Supervisar que los criterios y procedimientos que empleen los organismos evaluadores aseguren rigor académico e imparcialidad, y se ajusten a los criterios y lineamientos establecidos por el Copeems.

14. Establecer y actualizar el monto de las tarifas que cubrirán al Copeems las instituciones que soliciten una evaluación con fines de ingreso al Sistema Nacional de Bachillerato o una evaluación con fines de acreditación.

## 15. Cooperar con organismos análogos e intercambiar experiencias.

La Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) establece las principales problemáticas que deben ser atendidas en nuestro país con fines de mejorar la calidad que se imparte en este nivel, es decir, es el conjunto de aspectos educativos que definen las líneas que deberán atenderse para elevar la educación que se imparte en México.

Aparte de organismos evaluadores y certificadores se han emprendido iniciativas gubernamentales para evaluar la calidad educativa. Tal es el caso de la RIEMS, que se plantea en el siguiente apartado.

La Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) tiene la intención de contribuir a la resolución de los principales problemas de la educación media superior de nuestro país, así como responder a las demandas de la dinámica mundial.

Entre los problemas internos que afectan a la educación, podemos destacar baja cobertura y eficiencia terminal, altos índices de reprobación y deserción, así como bajos niveles educativos. Así, de los jóvenes del grupo de edad de entre 16 y 18 años, sólo 58% recibe educación media superior; de ellos, sólo 60% logra concluir sus estudios. Las principales razones para abandonar los estudios son problemas sociales, económicos y altas tasas de reprobación; sin embargo, la deserción también se debe a falta de orientación y motivación para continuar y terminar este nivel educativo. Por otra parte, existen muchas evidencias de que nuestra educación media superior tiene un bajo nivel, en comparación con el de otros países, como puede advertirse, por ejemplo, en los resultados de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), organismo internacional que mide, entre otros aspectos, el nivel de aprovechamiento de los estudiantes de los países miembros —como México— y de países invitados, mediante la Prueba PISA (Program for International Student Assessment).

Con el propósito de fortalecer el acceso de los alumnos al nivel medio superior y su permanencia, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 estableció como su objetivo número 13 promover un servicio educativo orientado al desarrollo de competencias, por medio de una reforma curricular que responda a las necesidades y expectativas de los jóvenes, de la sociedad y del sector productivo, en caso de que los alumnos tengan la necesidad de incorporarse al trabajo.

La RIEMS tiene los siguientes propósitos, el segundo de los cuales está íntimamente ligado con la calidad educativa:

- Otorgar el mismo reconocimiento a la diversidad de modalidades y subsistemas que imparten el nivel medio superior.
- Definir competencias mínimas comunes en los diversos planes de estudio.
- Promover la movilidad de los estudiantes entre los subsistemas, de tal manera que se facilite no sólo el ingreso a la Educación Media Superior, sino la conclusión de los estudios.

La RIEMS es el elemento principal para conformar un Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) homogéneo y de calidad mínima, en un marco de diversidad, cuyo propósito es consolidar una identidad entre la gran variedad de instituciones educativas, públicas y privadas, que conforman este nivel educativo. Además, pretende articular el logro de objetivos comunes con los retos que deben enfrentar los estudiantes.

De los diferentes ejes de acción de la RIEMS, el que tiene un efecto directo en el trabajo académico de las aulas es el relativo a la definición de un **marco curricular común**, sobre todo con la incorporación del enfoque por competencias.

En los últimos ocho años, una preocupación relacionada con la educación media superior ha sido que los jóvenes logren un tránsito institucional sin tropiezos cuando, por diferentes circunstancias familiares, laborales o económicas, tienen

que cambiar de institución educativa e incluso de lugar de residencia, lo que anteriormente les complicaba continuar y concluir sus estudios de bachillerato.

El nivel medio superior es el que cuenta con la mayor variedad de opciones curriculares y, por tanto, de planes de estudio. Entre ellos están los bachilleratos universitarios, como el que imparte la Universidad Nacional Autónoma de México, en la Escuela Nacional Preparatoria, el Colegio de Ciencias y Humanidades y todas las escuelas incorporadas a éstos; también existen las preparatorias de las diferentes universidades autónomas de los estados, como la Universidad Autónoma del Estado de México o la del Estado de Nuevo León, las cuales cuentan con sus propios planes, y programas de estudios, pero son polivalentes en relación con las demás escuelas del mismo nivel.

En el nivel educativo medio superior también existe una formación tecnológica, que se imparte en los bachilleratos tecnológicos y en las instituciones de formación técnico profesional (CoNaIEP), cuyo propósito educativo es que sus egresados concluyan una formación laboral de técnicos, además de recibir educación media superior.

Por último, también hay instituciones de bachillerato general, entre las que figuran las escuelas preparatorias particulares incorporadas a la SEP, coordinadas por la Dirección General del Bachillerato, los Colegios de Bachilleres de los estados, los bachilleratos generales coordinados por las secretarías de educación de los estados, las preparatorias federales por cooperación y los centros de estudios del bachillerato.

A diferencia de la educación básica, en el nivel medio superior se presentan varias opciones con el propósito de atender los diferentes intereses que existen entre la población de jóvenes. Estas opciones reconocen que no todos ellos cursarán una educación superior, pues algunos centran sus inquietudes en el mercado laboral, con la intención de cubrir sus necesidades económicas o

independizarse; toman en cuenta, además, que algunos estudiantes no se sienten particularmente atraídos por la escuela.

Con base en esta diversidad, la RIEMS propone conformar un marco curricular general, que otorgue a las diferentes instituciones educativas una identidad común y al mismo tiempo contar con elementos curriculares flexibles que permitan mantener diferentes opciones de planes de estudios, asignaturas y programas de estudio acordes a la filosofía de cada institución.

Los elementos que comparten las instituciones educativas de nivel medio superior al contar con un marco curricular común es un perfil de egreso obligado, esencial, para todo bachiller. Este perfil se traduce en once competencias genéricas, que permiten la integración de conocimientos, habilidades y actitudes, que llevará a los jóvenes al logro de desempeños comunes, independientemente de la modalidad, subsistema o entidad federativa en el que hayan cursado sus estudios.

Por ello, las instituciones del nivel medio superior, más que contar con un plan y programa de estudios nacional, como en el caso de la educación básica, podrán tener un plan de estudios conforme a sus finalidades, pero que comparta un enfoque educativo común con otras instituciones del mismo nivel.

De esa manera, las instituciones que incluyan y operen las pautas académicas definidas en el marco curricular común formarán parte del Sistema Nacional de Bachillerato, el cual es el encargado de evaluar la calidad educativa en el marco de la RIEMS.

## **2.4 Estándares de calidad educativa**

Un cambio importante en el proceso de transformación de México, ha sido justamente la RIEMS, la cual además de establecer un perfil de egreso de alumnos de Educación Media Superior, plantea, entre otras cosas, que si un plantel reúne las características necesarias, previa evaluación del Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior (COPEEMS), puede ingresar al Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) como reconocimiento al cumplimiento de criterios de calidad.

Los aspectos que evalúa el COPEEMS, están relacionados con aspectos académicos (indicadores como abandono escolar, aprobación, eficiencia terminal, cobertura, etc.); aspectos docentes y directivos (actualización docente y directiva, idoneidad del perfil profesional docente con la asignatura que imparte, etc.); servicios escolares (sistema de registro y seguimiento de la trayectoria de los alumnos, registro de competencias, seguimiento de egresados, etc.); instalaciones y equipamiento ( aulas, mobiliario, laboratorios y talleres, biblioteca, espacios para docentes, Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC's, Tecnologías del Aprendizaje y Conocimiento TAC's, sanitarios, espacios para tutoría y orientación, áreas administrativas, áreas deportivas, culturales y recreativas, etc.) y Programas de mejora y desarrollo (Programas de Protección civil, Programa de sustentabilidad, Programa de mantenimiento y Programa anual de mejora continua de la gestión).

Estos aspectos que se consideran para la evaluación de un plantel, están en las páginas 42 a 48 del documento: ***Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua*** objeto de este reporte laboral.

Astin, 1982 en Rojas Fernández (2002) afirma que la calidad educativa es posible conceptualizarla reconociendo cuatro enfoques a partir de los cuales es posible su estudio:

1. *Enfoque por medida de recursos*: En éste se califica la calidad educativa a través de establecimiento educativos como: grados y prestigio del personal docente, a sus salarios, a la matrícula conformada por alumnos brillantes, número de alumnos por profesor, planta física y a los recursos para la investigación.
2. *Enfoque por medida de logros*: Aquí se califica a la institución educativa a partir de indicadores académicos, tales como la eficiencia terminal, matrícula, seguimiento de egresados (niveles alcanzados y salarios percibidos).
3. *Enfoque por la reputación*: Es a través del consenso de jueces en cuanto al lugar que ocupan instituciones educativas de acuerdo con la selectividad, la que determina la matrícula y las particularidades de los docentes.
4. *Enfoque del valor agregado*: Considera que la institución es de calidad en la medida en que favorece el desarrollo de competencias personales y cognitivas para la vida.

Rockwell (1981 en Candela 1999), plantea que la calidad educativa es un término ambiguo debido a los diversos criterios que implica, tales como: la administrativa de la política educativa, las condiciones de los materiales de trabajo, infraestructura, uso de medios modernos o la disponibilidad de materiales didácticos, tipos y criterios de evaluación de la calidad de los docentes (cursos, actualización a los que han asistido), proyectos, trabajo en el aula, métodos de enseñanza, etc.

Los aspectos sujetos a evaluación establecidos en el "Manual para evaluar planteles que solicitan el ingreso y la promoción en el Sistema Nacional de Bachillerato (versión 3.0)" (COPEEMS, 2013) en un plantel de Educación Media Superior, consideran los criterios antes mencionados; sin embargo, también contemplan programas que pretenden preservar la integridad física de la comunidad escolar, así como el medio ambiente en el que se ubica geográficamente un plantel.

En el próximo capítulo, abordaré el procedimiento a partir del cual redacté el documento: ***Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua***, que actualmente es el documento que toman como fundamento para la planeación institucional, subsistemas como Colegios de Bachilleres Estatales, Escuelas Particulares Incorporadas, Centros de Estudios de Bachillerato; y es considerado documento normativo en la fase autogestiva del Programa de Actualización y Profesionalización Directiva impartido por la Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC) de la Secretaría de Educación Pública.

## Procedimiento

Para la actualización de la normativa que sustenta la elaboración de un documento de planeación que dirija las acciones a realizar en un plantel de Educación Media Superior, consideré como base, la publicación del Acuerdo Secretarial 442 por el que se establece el Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad en septiembre de 2008 bajo la administración de Josefina Vázquez Mota en la Secretaría de Educación Pública.

Este Acuerdo Secretarial cumple con lo dispuesto en el Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012, en su Eje 3 "Igualdad de Oportunidades", Objetivo 9. "Elevar la calidad educativa", Estrategia 9.3 que plantea ineludible la renovación profunda del sistema nacional de educación en el que las generaciones subsecuentes sean formadas con capacidades y competencias que les permitan obtener mejores empleos y contribuir a un México más equitativo.

En congruencia con el Programa Sectorial de Educación 2007 – 2012 en su Objetivo. "Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional", se crea el Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad. La Secretaría de Educación Pública invitó a las autoridades educativas estatales y a las instituciones representadas en la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), para que aportaran sus experiencias y se hicieron propuestas con la finalidad de llegar a un consenso en el que el bachillerato adquiriera una identidad.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación este Acuerdo Secretarial, es como surge COPEEMS que es el Organismo que determina y certifica la calidad de los servicios educativos que se imparten en los planteles de Educación Media Superior.

COPEEMS emite su primer documento emitido por el Comité Directivo del SNB en su Acuerdo número 10 del 17 de diciembre de 2009, denominado "Manual de operación para evaluar planteles que solicitan ingresar al Sistema Nacional del Bachillerato". En este documento se planteaban 3 categorías para ingresar al SNB: Aspirante, Candidato y Registrado, siendo éstas en orden jerárquico. Los aspectos que se establecían para la evaluación radicaban desde la información general del plantel (localización, Reconocimiento de la Validez de Estudios, etc.), Instalaciones y Equipamiento, Perfil docente, Perfil del Director, etc.

En julio de 2012, COPEEMS publica la versión 2.0 del "Manual para evaluar planteles que solicitan ingresar al Sistema Nacional de Bachillerato". En este documento, la diferencia principal, es que el ingreso de un plantel al SNB no está determinado por las categorías: Aspirante, Candidato y Registrado, sino por los niveles III, II o I según se determine a partir de los aspectos evaluados, siendo el nivel I el de más alto y mejor desempeño.

La versión 3.0 denominada: "Manual para evaluar planteles que solicitan el ingreso y la promoción en el Sistema Nacional de Bachillerato", además de contemplar, los niveles III, II y I, agrega el nivel IV el cual no tiene costo para el plantel y el dictamen se emite a partir de la presentación documental electrónica de los aspectos sujetos a evaluación.

Cabe mencionar que en el transcurso de la emisión de las diferentes versiones de los Manuales que sustentan cómo y qué se evalúa de un plantel para el ingreso al SNB, se modifican algunos aspectos, no siendo de trascendencia para el presente Reporte Laboral.

Después de la última publicación, versión 3.0 del "Manual para evaluar planteles que solicitan el ingreso y la promoción en el Sistema Nacional de Bachillerato", es como la psicóloga que sustenta el presente reporte laboral adscrita al Departamento de Planeación de la Dirección General del Bachillerato,

considera la necesidad de actualizar el documento normativo y formatos para la elaboración del Plan de Mejora Continua de los planteles coordinados por la DGB. A este documento, le denomino: ***Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua.***

En este documento considero necesarios los siguientes elementos:

- A. **Presentación:** Establece el historial y las modificaciones que se realizaron al documento guía para la elaboración del Plan de Mejora Continua, hasta sustentar la necesidad de redactar el documento en comento.
  
- B. **Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua:** Se plantean y describen a detalle cada uno de los 6 lineamientos que apoyan la filosofía de planeación de la DGB.

Estos 6 lineamientos, son los siguientes:

1. El PMC es una herramienta de planeación cuyo propósito es dirigir y encauzar acciones que contribuyan a la mejora del servicio educativo que presta el plantel de Educación Media Superior.
2. La elaboración del PMC requiere de un proceso participativo que incluya las opiniones de la comunidad educativa por medio de la consulta y el diálogo.
3. El fundamento del PMC es el planteamiento de un diagnóstico pertinente.
4. El PMC debe contener prioridades de relevancia educativa.
5. Las metas establecidas en el PMC deben ser concretas, alcanzables y medibles y por lo tanto demostrables.
6. Los mecanismos de seguimiento y evaluación del PMC deben ser eficientes.

- C. **Componentes del Plan de Mejora Continua:** Son los elementos que se deben incluir en el PMC que elabore un plantel. (Los formatos

institucionales que utilizan los planteles coordinados por la Dirección General del Bachillerato, se indican en el Anexo 1).

- 1) Portada: Incluye datos generales del plantel (Nombre, Clave del Centro de Trabajo, Unidad Administrativa de la que depende el plantel, Título del documento, Periodo de vigencia del documento, Dirección, Teléfono y Dirección de correo electrónico del plantel), Logotipo y nombres de la Institución o área rectora.
- 2) Contenido o índice: Establece los siguientes elementos en orden: Presentación, Normativa aplicable, Diagnóstico, Priorización de categorías, Programas de Mejora, Organización, Recursos, Participantes, Control de revisiones y aprobación del PMC.
- 3) Presentación: Es una breve descripción del propósito de redactar el documento de planeación y lo que contiene en términos generales. En este componente, se expresa la filosofía del plantel (misión, visión y valores) y principios de calidad.
- 4) Normativa aplicable: Son los documentos jurídicos y administrativos vigentes que sustentan y regulan el contenido del PMC. El orden en que se plantean, precisa la jerarquía legal correspondiente.
- 5) Diagnóstico: Es la redacción del estado general y datos estadísticos del plantel. Debe ser la expresión que sustenta el planteamiento de metas, líneas de acción y actividades a lograr con el objetivo de mejorar los servicios que imparten.
- 6) Priorización de categorías: Tabla que plantea las categorías en orden de importancia de atención. Estas categorías clasifican todos los aspectos

que se evalúan para el ingreso, permanencia o promoción en el SNB.

Estas categorías son:

- i. **Indicadores académicos:** Indicadores del sistema educativo que determina el status y panorámica general de la educación que se imparte en una institución o plantel. Éstos, se relacionan entre sí y permite al mismo tiempo hacer comparaciones entre ellos. Algunos son: Abandono escolar, Eficiencia terminal, Aprobación, etc.
  
- ii. **Concreción de la RIEMS en el plantel.** Esta categoría comprende los aspectos que demuestran que la operación de los planes y programas de estudio se concretizan acordes a la RIEMS en el desarrollo de las competencias genéricas, disciplinares (básicas y extendidas) y profesionales (básicas y extendidas), así como en las reuniones de academia, el servicio de tutoría, el de orientación y demás aspectos académicos relacionados con la enseñanza y aprendizaje. Esta categoría se refleja en las secuencias didácticas, en los criterios, métodos, e instrumentos para evaluar los logros de los estudiantes, el uso de la evaluación en sus tres funciones (diagnóstica, formativa y sumativa con énfasis en la evaluación formativa), registros de atención al alumnado en el servicio de tutoría y orientación, actas de academia y su seguimiento, etcétera.
  
- iii. **Directivos y planta docente.** Esta categoría contempla las competencias que directivos y cuerpo docente deben desarrollar como parte de su función y que se encuentran reflejados en los acuerdos secretariales 447 y 449 respectivamente. Entre estos aspectos se encuentran, por ejemplo, la formación de la planta docente por medio de programas de formación docente o directiva, el cumplimiento del perfil profesional según las

asignaturas que se imparten, asignación de tutores, entre otros.

- iv. **Servicios escolares.** Se refiere a los mecanismos, instrumentos, estrategias o sistema de registro o seguimiento de la trayectoria académica de los estudiantes con los que cuenta el plantel, a partir de los cuales se pueda obtener datos e indicadores tales como: matrícula, calificaciones, absorción, cobertura, eficiencia terminal, abandono escolar, eficacia y seguimiento de egresados.
- v. **Instalaciones y equipamiento.** Se refiere a que instalaciones, espacios, equipamiento y materiales sean suficientes y pertinentes para desarrollar actividades en condiciones de higiene y seguridad, por ejemplo, módulos para impartir tutoría, cantidad de equipo de cómputo suficiente para el alumnado, sanitarios suficientes y en buenas condiciones, sala para docentes, servicio de internet inalámbrico, etcétera.

**Programas de mejora y desarrollo.** Son las estrategias, procesos y acciones que los directivos deben establecer para mantener limpios y seguros los espacios educativos. Cada programa debe definir propósitos, acciones y metas susceptibles de evaluación anual. En el Cuadro 1 se muestran los programas que se contemplan para el ingreso al SNB.

- 7) **Programas de mejora:** Los Programas de mejora se despenden de las categorías priorizadas. Son el conjunto de elementos que dan cuenta de la ejecución de acciones a implementar para mejorar los servicios del plantel. Cada Programa de mejora debe contener los siguientes elementos:
  - a. **Categoría:** Conjunto de indicadores o aspectos sujetos a evaluación por el organismo evaluador.

- b. Meta: Parámetro que evalúa el logro del objetivo.
- c. Línea de acción: Directriz que expresa la orientación de las actividades a ejecutar para alcanzar la meta.
- d. Actividades: Conjunto de tareas dirigidas al cumplimiento de la línea de acción.
- e. Evidencia: Prueba precisa del cumplimiento de la actividad establecida.
- f. Fecha de cumplimiento: Tiempo determinado en el que se pretende concluir una actividad.

8) Organización: En este apartado se establecen tablas con la siguiente información: Actividades para cada línea de acción planteada en los Programas de mejora, tiempos comprometidos para que se ejecuten las actividades y los responsables de cada una de ellas. El formato de Organización considera, a partir de cada línea de acción, el desarrollo de los siguientes puntos: Categoría priorizada, Línea de acción, Actividades para desarrollar la Línea de acción, Responsables de atender el logro de las actividades programadas y calendarización de cada una de ellas.

9) Recursos: Los Programas de mejora, son la principal referencia del Plan de Mejora Continua. Sin embargo, es importante que las personas que participan en su elaboración, tomen en cuenta los medios económicos y humanos que se necesitan para poder llevar a cabo las actividades que dirigen el logro de las metas. Es por ello, que en el Plan de Mejora Continua, se dispone en una tabla, un aproximado de los recursos materiales a utilizar y los recursos humanos para alcanzar los objetivos del mismo.

10) Participantes, control de revisiones y aprobación del PMC: Para dar evidencia de que la elaboración del Plan de Mejora Continua se

desarrolló con la participación de la comunidad escolar liderada por el directivo, se debe incluir al final del documento la siguiente información:

- a) Participantes: Nombres, cargos y firmas de las personas que participaron en la elaboración del documento.
- b) Control de revisiones: nombre de los responsables de las revisiones del documento, cargo en el plantel, firma y fechas de revisión.
- c) Aprobación del PMC: Nombre y firma de la persona que aprueba el contenido del documento, quien debiera ser el director del plantel debido a que es la persona encargada de dirigir el proceso de planeación en el plantel.

Este apartado se incluye para hacer referencia también al compromiso y responsabilidad que implica haber participado en el desarrollo de la elaboración del Plan de Mejora Continua.

Concluida la descripción de los elementos que debe contener el Plan de Mejora Continua que elabora el personal de un plantel de Educación Media Superior, el documento: ***Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua***, contiene 2 anexos:

En el primero, se enumeran los Acuerdos Secretariales que son los principios de la RIEMS. (Anexo 2).

El segundo anexo, contiene las tablas en las que se exponen todos los aspectos sujetos a evaluación por Copeems y que se conjuntan en las 5 categorías para su atención en el Plan de Mejora Continua (Anexo 3). Estos aspectos sujetos a evaluación, no incluyen los indicadores académicos, sin embargo, se incluyeron en el documento como la principal prioridad a atender en cualquier plantel de Educación Media Superior.

Una vez que concluí la redacción del documento, su revisión en cuanto a contenido y redacción la hicieron cuatro miembros de la estructura organizacional de la DGB:

1. Jefe del Departamento de Planeación y Coordinación
2. Subdirector de Planeación y Evaluación
3. Director de Coordinación Académica
4. Director General de la Dirección general del Bachillerato

Cada uno hizo observaciones valiosas en cuanto a la necesidad de que el enfoque del documento, no sólo fuera para los Centros de Estudios de Bachillerato de la DGB, sino para cualquier plantel de Educación Media Superior sin distinción de subsistemas.

Concluidas las revisiones, el documento se subió a la plataforma electrónica de la DGB para su publicación a través de la siguiente liga:

[http://www.dgb.sep.gob.mx/02-m1/03-iacademica/05-planeacioninstitucional/Lineamientos\\_elaboracion%20del\\_PMC.pdf](http://www.dgb.sep.gob.mx/02-m1/03-iacademica/05-planeacioninstitucional/Lineamientos_elaboracion%20del_PMC.pdf)

Ya publicado, lo di a conocer a los directores de los CEB's, Colegios de Bachilleres Estatales, Preparatorias Federales por Cooperación y Escuelas Preparatorias Particulares Incorporadas, a través del Oficio: DCA/ 234 de fecha 13 de agosto de 2013, vía correo electrónico de manera masiva.

Posteriormente, capacité a los directores de los Centros de Estudios de Bachillerato durante 2 días. La capacitación la abordé desde una perspectiva de taller. El taller estuvo dividido en 2 momentos:

1. Se les dio a conocer los cambios establecidos en el documento normativo a partir del surgimiento del Sistema Nacional del Bachillerato como impulso a la actualización y reestructuración de la planeación en los planteles de Educación Media Superior.

2. Con información de datos de indicadores académicos y necesidades a cubrir en los planteles para ingresar al Sistema Nacional del Bachillerato, pudieran redactar su diagnóstico y programas de mejora.

## Análisis y evaluación

El documento ***Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua***, ha permitido a los directores de planteles de la Educación Media Superior, establecer los criterios de planeación que permiten establecer líneas de acción concretas dirigidas al logro de los estándares establecidos por el Órgano Evaluador. De esta manera, es como pueden ser parte del Sistema Nacional de Bachillerato. El documento es una herramienta sencilla y puntual que ha dado como resultado el compartirse a todos los subsistemas y que instancias como la Coordinación Sectorial de la Secretaría de Educación Pública (COSDAC) lo toman como documento base normativo para la capacitación nacional de directores de Educación Media Superior.

Cuando aún el documento al que refiere este reporte laboral, estaba en versión preliminar, la COSDAC, me invitó a sus instalaciones para compartir con ellos la nueva versión; de tal manera, ellos conocieron los elementos nuevos que se proponían para elaborar el Plan de Mejora Continua, con la finalidad de retomarlos para uno de los módulos de la capacitación para directores que ofrece. Actualmente, es el documento ***Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua***, a través del cual se rigen los directores para la elaboración del PMC del plantel a su cargo en el Programa de Actualización y Profesionalización Directiva, impartido por COSDAC.

Si bien la redacción y planteamiento del documento "Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua" cumple con su propósito de brindar apoyo a los directivos de los planteles y establecer los criterios uniformes para elaborar un documento de planeación, la problemática del manejo de las Tecnología de Información y Comunicación (TIC), es un evidente problema en la redacción del documento.

Esto fue constatado en la capacitación presencial para la elaboración del Plan del Mejora Continua en el aula de medios de la Dirección General del Bachillerato anteriormente mencionada. Dadas las indicaciones para realizar tablas, contenidos, filtros, añadir celdas, etc. los directivos de los planteles retrasaron el avance en el planteamiento de la información por el poco manejo de las herramientas de Windows. Esto da evidencia de la necesidad de conocer y dominar el manejo de herramientas básicas para la redacción de un documento.

## Conclusiones

El documento: ***Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua*** ha contribuido sustancialmente al proceso de planeación de los planteles coordinados por la DGB que lo han acogido como documento base para conducir las actividades que se llevan a cabo en un plantel. Todas estas, encaminadas a la mejora de la calidad de la educación que se imparte en cada uno de ellos con la finalidad de ingresar, permanecer o promoverse en el Sistema Nacional de Bachillerato (SNB).

Todo proceso de planeación está encaminado a la elevar la calidad de la educación de acuerdo a los estándares establecidos por los organismos evaluadores.

Los ***Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua***, son tema importante en el Programa de Actualización y Profesionalización Docente del cual se encarga la Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC) de la SEP. Éste es el programa de capacitación para todos los directores de plantel de los diferentes subsistemas de la Educación Media Superior. El tema de la elaboración del Plan de Mejora Continua como parte medular del Programa de Actualización y es un producto para la acreditación del Programa. La COSDAC, en su momento, solicitó apoyo a la DGB para participar en la elaboración de la carta descriptiva del módulo del Plan de Mejora Continua, mismo en el que participé con la versión preliminar del documento: ***Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua***. Una vez presentados los lineamientos al equipo coordinador del Programa de Actualización y habiendo hecho la propuesta de la carta descriptiva para dicho Programa, la COSDAC se encargó de establecer los tiempos de acuerdo a lo determinado para la capacitación.

Durante el periodo que estoy reportando, he realizado adecuaciones pertinentes de los apartados que debe contener un Plan de Mejora Continua para

los Telebachilleratos Comunitarios, que son un subsistema con características muy peculiares y que por éstas mismas, están alejados de cumplir con todos los requerimientos para el ingreso al SNB, pero que no por ello, se debe de perder de vista la necesidad de establecer los criterios de excelencia educativa para ellos.

El camino a recorrer de los **Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua**, es aún largo debido a que constantemente surgen nuevas ideas, programas, necesidades a atender en los planteles de Educación Media Superior y que serán base para modificar esos mismos lineamientos como un proceso dialéctico.

Ejemplos de temas que los Lineamientos tendrán que considerar prioritariamente son: El Modelo de Emprendedores de Educación Media Superior y el Modelo de Vinculación. Son programas instaurados por la Subsecretaría de Educación Media Superior que están tomando importancia en los planteles, debido a la necesidad de relacionar a los alumnos con medios laborales.

Asimismo, se ha hecho evidente la importancia del Programa de Becas con la finalidad de disminuir el abandono escolar. Debido a lo anterior, el documento **Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua**, tendrá que renovarse y actualizarse de acuerdo a las necesidades que vayan derivando de las políticas educativas del país.

El problema más importante en la elaboración del Plan de Mejora Continua después de publicado el documento: **Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua**, en agosto de 2013, es que los directivos de los planteles de Educación Media Superior, no tomaron en consideración los documentos normativos. Por tal motivo, el 50% de los Planes de Mejora Continua que recibí vía correo electrónico, no cumplían con las indicaciones de atender con el interés de ingresar o promoverse dentro del SNB; es decir, seguían contemplando los formatos, el contenido y la guía de elaboración del sexenio anterior.

Como una forma para resolver este problema, diseñé una presentación y una carta descriptiva capacitar a los directivos de los CEB's en la nueva metodología y los aspectos a contemplar en el PMC.

Después de la capacitación, la revisión y retroalimentación, se revisaron los documentos y anoté la retroalimentación para modificarlos, principalmente en función de la identificación de la redacción de metas, líneas de acción y actividades, cuya diferenciación, sigue siendo una dificultad para los directivos.

Otra problemática en la elaboración del Plan de Mejora Continua, es que la selección y organización del contenido, es tarea que se auto-adjudica el director del plantel. Para contrarrestar esta situación, el lineamiento no. 2 estipula explícitamente, que la elaboración del PMC requiere de un proceso participativo que incluya las opiniones de la comunidad educativa por medio de la consulta y el diálogo, e indica la necesidad de una reflexión socializada que implica diversos puntos de vista de los agentes que componen la comunidad escolar. Esto con la finalidad de promover la participación y responsabilidad en la formulación de metas e instrumentación de acciones.

En este sentido, se puede ver la planeación participativa como un beneficio para la comunidad escolar debido a que no sólo permite identificar problemas, sino también propone soluciones propias y contextuales.

La elaboración de los *Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua*, permitió el análisis de las condiciones políticas y sociales en un contexto nacional, regional y estatal relacionado con el desarrollo de estrategias con la finalidad de mejorar la calidad educativa. Se considera la intervención de la psicología educativa en su aportación en la evaluación, planeación y diseño de lineamientos que permitan la elaboración de un documento de planeación como parte de la normativa a utilizar en los planteles de educación media superior para ejercer el liderazgo y la planeación participativa.

## Referencias

Alonso, J. M. (2005). *Manual para elaborar el proyecto educativo de la institución escolar*. España; Plaza y Valdés

Consejo para la Evaluación de la Educación del tipo Medio Superior A.C (COPEEMS). Manual para evaluar planteles que solicitan el ingreso y la promoción en el Sistema Nacional de Bachillerato. Versión 3.0 (2013).  
<http://www.copeems.mx/normativa/documentos-y-manuales/328-manual-de-operacion>

Corona, R. (2006). La planeación estratégica de Recursos Humanos como sistema homologado (experiencia en una empresa transnacional embotelladora de refrescos). Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México

Diario Oficial de la Federación (2013). Programa Sectorial de Educación 2013-2018. Viernes 13 de diciembre 2013. México.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2001.

Gobierno de la República. Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018.

Goodstein, L. D., Nolan T. & Pfeiffer, J. W. (1998). Planeación estratégica aplicada. Colombia: McGraw-Hill Interamericana

Hernández, R. C. (2012). El proceso de planeación, génesis de una buena administración de la Educación en México [Versión electrónica], *Visión educativa IUNAES*, 6 (13), 15 – 23

Lepeley, M. T. (2003). *Gestión y calidad en educación*. Chile: McGraw-Hill Interamericana

Malagón, M. F. A. (2003). *Planificación institucional en la educación*. Colombia: Panamericana

Prawda, J. (1996) *Teoría y praxis de la planeación educativa en México*. México: Grijalbo

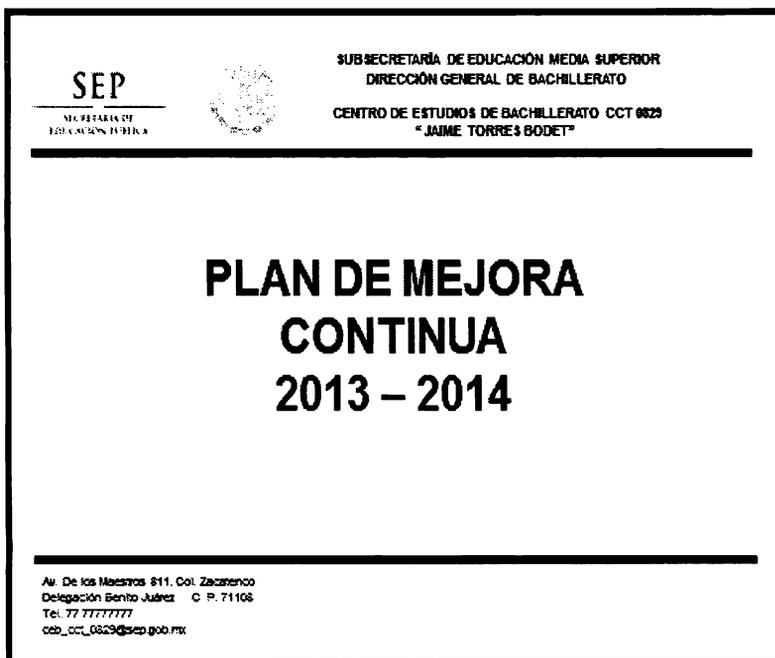
Rojas, F. G. (2011). La calidad académica vista por los estudiantes [Versión electrónica], *Revista de la Educación Superior*, 122, 49 – 63

SEP Dirección General del Bachillerato (2009). *Planeación institucional (metodología)*. México

Santos, R. M. A. (ed.) (2009). *Políticas educativas y compromiso social*. España. Octaedro.

# ANEXOS

**Anexo 1. Un ejemplo en los formatos institucionales de un PMC desarrollado en un plantel**



Ejemplo de portada

<b>CONTENIDO</b>	
	<b>páginas</b>
Presentación	03
Normativa aplicable	04
Diagnóstico	08
Priorización de categorías	09
Programas de mejora	19
Organización	21
Recursos	22
Participantes, control de revisiones y aprobación del PMC	23

Ejemplo de contenido

## PRESENTACIÓN

---

El presente Plan de Mejora Continua (PMC) forma parte de las actividades de gestión del Director (o Directora) del plantel "Ricardo Flores Magón".

Se basa en las necesidades detectadas del plantel a partir de sesiones en las que participaron el Director (o Directora), docentes, personal administrativo, personal de apoyo, alumnos y padres de familia.

Dichas necesidades fueron retomadas e integradas en el diagnóstico y a partir de éstas se desarrollaron los Programas de mejora integrados en el documento con los siguientes propósitos: Mejorar los servicios educativos que se imparten en el plantel, reducir el abandono escolar e Ingresar al Sistema Nacional de Bachillerato (SNB).

Bajo esta perspectiva, la misión del plantel es la siguiente:

- "Satisfacer la demanda y cobertura de la región, mejorando los servicios educativos que se ofrecen, brindando al alumnado herramientas que les permitan desarrollar competencias para la vida"

La visión del plantel "Ricardo Flores Magón" es la siguiente:

- "Ser la mejor opción educativa de la región ofertando servicios de calidad"

De esta manera, la filosofía del plantel es: "Somos un plantel en busca de la calidad educativa centrada en la promoción del desarrollo de competencias en el alumnado a través de la integración y participación de la comunidad educativa."

Es así como a partir de los principios éticos que sostienen la labor educativa de este plantel, como se da pie el presente documento.

### Ejemplo de presentación

## NORMATIVA APLICABLE

---

### Documentos normativo – administrativo

- Programa Sectorial de Educación
- Acuerdo 480, por el que se establecen los lineamientos para el ingreso de Instituciones Educativas al Sistema Nacional del Bachillerato
- Acuerdo 442 por el que se establece el Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad

### Otros documentos

- Planeación Institucional SEP – DGB
- Manual para evaluar planteles que solicitan ingresar al Sistema Nacional de Bachillerato
- Guía para elaborar Planes de Mejora Continua SEP - DGB

### Ejemplo de Normativa aplicable

## DIAGNÓSTICO

En el ciclo escolar 2011 – 2012 a través de la técnica FODA y el trabajo con el "Cuadro resumen con los elementos mínimos exigibles por aspecto sujeto a evaluación según nivel del SNE" incluido en el Manual para evaluar planteles que solicitan ingresar al Sistema Nacional de Bachillerato (versión 2.0 – agosto de 2012), se llevó a cabo el diagnóstico del plantel para identificar cuáles son las debilidades y áreas de oportunidad y así poder aspirar a Ingresar al Sistema Nacional de Bachillerato.

Se requiere una mejora en los siguientes aspectos: elevar el número de docentes acreditados en PROFORDEMS y certificar el 33%. También se encontró que es necesario habilitar cubículos para realizar las actividades de tutoría y orientación educativa, construir 2 sanitarios, organizar comités o brigadas de protección civil, mejorar el servicio bibliotecario y mantenimiento de los equipos de cómputo.

Por otro lado, en el Plan de Mejora Continua Bimodal 2011 – 2013, se establecieron metas relacionadas con resultados de la prueba ENLACE, Actualización docente, Tutorías, Eficiencia Terminal y Aprobación. Los resultados fueron los siguientes.

**PRUEBA ENLACE:** Habilidad Lectora: Aumentar 3 puntos en el nivel elemental, 5 puntos en el nivel bueno y 2 en el nivel excelente. Referente al nivel insuficiente disminuir 0.5 el puntaje. Esto se estableció en función del ciclo escolar anterior, debido a que ese Plan de Mejora Continua, tuvo carácter bimodal.

Habilidad Matemática: incrementar dos puntos los niveles elemental, bueno y excelente. Disminuir un punto el nivel insuficiente.

**ACTUALIZACIÓN DOCENTE:** El elemento de mayor influencia para la Reforma Educativa en la Subsecretaría de Educación Media Superior, son los docentes. Son agentes de transformación y de movilidad en los servicios que se ofrecen en cada plantel. De ahí la importancia de promover la actualización en este sector. PROFORDEMS en sus modalidades de diplomado y especialidad en Competencias Docentes es la opción prioritaria para la actualización y formación docente. En el plantel, hay 95 docentes, de los cuales, el 61% actualmente está cursando PROFORDEMS y el 29% ya cuenta con su diploma. El 2% se encuentra cursando CERTIDEMS sin tener aún profesores que cuenten con su certificación.

### Ejemplo de Diagnóstico

## PRIORIZACIÓN DE CATEGORÍAS

1	Indicadores académicos
2	Concreción de la RIEMS en el plantel
3	Directivos y planta docente
4	Servicios escolares
5	Instalaciones y equipamiento
6	Programas de mejora y desarrollo

### Ejemplo de Priorización de categorías

**PROGRAMAS DE MEJORA**

---

Categoría :

Meta:



Ejemplo de esquema de Programa de mejora

**ORGANIZACIÓN**

---

Categoría :

Línea de acción:



Ejemplo de Organización

**RECURSOS**

Docentes	8	Nómina	Requieren horas de descarga	Agosto 2013
Equipo de cómputo	8	80 000		Agosto 2013
Mesas	8	8 000		Agosto 2013
Sillas	24	7 200		Agosto 2013

Formato de registro de recursos

**APROBACIÓN DEL PMC Y PERSONAL PARTICIPANTE**

NOMBRE COMPLETO	CARGO	FIRMA

NOMBRE COMPLETO	CARGO	FIRMA	FECHA DE REVISION

Nombre y firma

Ejemplo de Participantes, control de revisiones y aprobación del PMC



## **Anexo 2. Acuerdos secretariales incorporados en la RIEMS en los que se basa el PMC**

- Acuerdo Secretarial 442 (por el que se establece el Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad).
- Acuerdo Secretarial 444 (en el que se establecen las competencias que constituyen el marco curricular común del Sistema Nacional de Bachillerato).
- Acuerdo Secretarial 445 (por el que se conceptualizan y definen para la educación media superior las opciones educativas en las diferentes modalidades).
- Acuerdo Secretarial 447 (por el que se establecen las competencias docentes de quienes imparten educación media superior en la modalidad escolarizada).
- Acuerdo Secretarial 449 (por el que se establecen las competencias que definen el perfil del director en los planteles que imparten educación del tipo medio superior).
- Acuerdo Secretarial 450 (por el que se establecen los lineamientos que regulan los servicios que los particulares brindan en las distintas opciones educativas en el tipo medio superior).
- Acuerdo Secretarial 480 (por el que se establecen los lineamientos para el ingreso de instituciones educativas al Sistema Nacional de Bachillerato).
- Acuerdo Secretarial 484 (por el que se establecen las bases para la creación y funcionamiento del Comité Directivo del Sistema Nacional de Bachillerato).
- Acuerdo Secretarial 486 (por el que se establecen las competencias disciplinares extendidas del bachillerato general).
- Acuerdo Secretarial 488 (por el que se modifican los diversos números 442, 444 y 447).

**Anexo 3. Tabla de los aspectos a evaluar incluidos en el Manual del COPEEMS para evaluar planteles que solicitan el ingreso o promoción al Sistema Nacional de Bachillerato (versión 3.0)**

	Aspectos a evaluar	NIVEL IV	NIVEL III	NIVEL II	NIVEL I	CATEGORÍAS A PRIORIZAR
<b>Normativa</b>	Normas respecto a los alumnos (derechos y obligaciones del conocimiento de los alumnos; criterios normativos para uso de derechos y cumplimiento de obligaciones)	x	x	x	x	<b>CONCRECIÓN DE LA RIEMS</b>
	Normas que regulan ingreso y reintegro de alumnos (criterios normativos , requisitos y perfil de ingreso) y su difusión en el plantel	x	x	x	x	
	Normas para la evaluación, acreditación, certificación y titulación	x	x	x	x	
	Normas respecto al personal docente (medios, mecanismos y procesos mediante los que se regula y garantiza el desarrollo de competencias docentes y elementos académicos, profesionales y sociales del docente)	x	x	x	x	
	Normas para el funcionamiento de cuerpos colegiados	x	x	x	x	
	Actas o minutas de academias		x	x	x	
	Normas para la actualización de planes y programas (reglamentación para integración de cuerpo académico, alcance y efecto de sus resultados. Periodicidad con la que el cuerpo revisará plan y programas de estudio)	x	x	x	x	
	Normas para el uso de instalaciones y servicios (reglamentación, indicando funciones de área reguladora, responsabilidades, obligaciones y derechos del personal y usuarios; horarios de servicio, manuales de operación y protección civil para las instalaciones)	x	x	x	x	
Normas para la seguridad y la protección civil de la comunidad escolar (debe incluir: reglamento, prevención de accidentes, señalizaciones en caso de riesgo, cuerpos brigadistas, actas de ejercicios de capacitación y minutas de acuerdo)	x	x	x	x		
<b>Planes de estudio y programas de UAC</b>	Perfil de ingreso (normativa, convocatorias, procesos y medios que rigen el ingreso de aspirantes) Perfil de egreso (normativa)	x	x	x	x	
	Mapa curricular (se identifican todos los componentes de formación y campo disciplinar de cada UAC)	x	x	x	x	
	Contenidos disciplinares (UAC y verificación de su aplicación)	Sólo contenidos	Contenidos y verificación			

Estrategias de enseñanza, aprendizaje y evaluación (contenidas en los programas de cada UAC)	Sólo documental	Verificación de funcionamiento de estrategias		
Recursos didácticos (indicación explícita de su uso en las UAC; su inclusión en la planeación didáctica; su disponibilidad acorde a la cantidad de docentes y grupos)	Sólo documental	Verificación in situ de la disponibilidad, uso de recursos en el desempeño docente, opinión de estudiantes y docentes, catálogo de buenas prácticas		
Bibliografía de los programas de las UAC (contenida en los programas; recomendaciones respecto de su uso; su inclusión en la planeación didáctica)	Sólo documental	Verificación de la existencia de bibliografía básica. Encuesta a estudiantes.		
TAC como complemento de la bibliografía (equipos, programas, simuladores, acceso a bibliotecas y bases de datos remotas, internet, etc.)	Sólo documental	Verificación in situ		
Criterios, procedimientos, medios y estándares para la evaluación, la acreditación, la certificación y la titulación (normativa para evaluar logros de competencias; normativa de egreso, certificación y titulación; descripción de métodos, medios e instrumentos de evaluación)	Sólo documental	Verificación de ejemplos de instrumentos utilizados en la evaluación de los aprendizajes y desarrollo de competencias (matrices, portafolios, exámenes, cuestionarios, etc. Ejemplos de heteroevaluación: exámenes externos institucionales, departamentales o por jueces o sinodales diferentes al docente de grupo)		
Competencias del MCC (plan de estudio)	Responsable Dirección General del Bachillerato			
Aplicación del MCC		Verificación in situ del desempeño docente. Registros de docentes sobre adquisición de competencias genéricas y disciplinares básicas por el estudiante.		
Competencias disciplinares extendidas, profesionales básicas, profesionales extendidas.		Verificación de su aplicación en el desempeño docente		
Procesos académicos internos (normativa)	x	x	x	x
Lista de cuerpos académicos y personal docente participante. Actas o minutas donde consten las decisiones de academia. Entrevista a representantes de academia y a docentes.			x	x
Programa de Tutoría y documentos que avalan perfil del tutor	x	x	x	x
Verificación del funcionamiento del programa; expedientes de tutorados; resultado de entrevistas a tutores; resultado de encuesta aplicada a estudiantes; perfil del tutor.		x	x	x

	Programa de Orientación educativa (normativa; nombramiento o asignación oficial del orientador o lista de control de casos; documentos que respalden perfil docente)	x	x	x	x
	Registros de atención a estudiantes, padres de familia e interacción con orientadores. Resultado de encuesta a estudiantes. Resultado entrevista a orientadores. Observación de funcionamiento del programa.		x	x	x
	Uso de recursos de apoyo (pruebas psicométricas, guías de carrera, material fisiográfico, etc.)			x	x
	Exigible escolaridad y acreditación de programa reconocido por el CD-SNB. Espacios exclusivos para ofrecer el servicio. Registro sistemático de las competencias genéricas desarrolladas.				x
	Servicios de apoyo adicionales (médico, transporte, alimentos, becas)	Sólo documental	Verificación in situ de evidencias		
<b>Planta docente: profesores, tutores y orientadores</b>	Documentos probatorios; experiencia laboral comprobable; satisfacción de porcentaje de grupos asignatura atendidos por docentes acreditados o certificados; carta aval de cuerpo colegiado; obra publicada.	x	x	x	x
	Observación del desempeño académico (puede incluir videograbación); portafolio de evidencias; entrevista a docentes; resultados de encuesta a estudiantes; enlistar evidencias y agregar características de la planta docente necesarias.		x	x	x
	33% de grupos asignatura atendidos por docentes acreditados (PROFORDEMS)	x	x		
	66% de grupos asignatura atendidos por docentes acreditados 33% de grupos asignatura atendidos por docentes certificados			x	
	80% de grupos asignatura atendidos por docentes acreditados 66% de grupos asignatura atendidos por docentes certificados				x
	Plantilla general (listado de docentes que imparten asignaturas)	x	x	x	x
	Perfil e idoneidad (documentos probatorios)	x	x	x	x
	Horario vigente	x	x	x	x
<b>Director del plantel</b>	Títulos (licenciatura o grado)	x	x	x	x
	Nombramiento, contrato, títulos, constancias, etc., que evidencien su ejercicio como director del plantel	x	x	x	x
	Constancia de experiencia docente o administrativa de al menos cinco años, preferentemente en Educación Media Superior	x	x	x	x
	Constancias de experiencia en proyectos de gestión, innovación y mejora continua en la educación	x	x	x	x
	Resultados de encuesta aplicada a estudiantes y profesores. Resultados de entrevista al director		x	x	x
	Constancia de formación de directores reconocido por el CD-SNB				x

DIRECTIVOS Y PLANTA DOCENTE

<b>Servicios escolares</b>	Sistema de registro y seguimiento de la trayectoria escolar compatible con el SNB	x	x	x	x	<b>SERVICIOS ESCOLARES</b>	
	Se practicará análisis documental en el que se muestre que el plantel cuenta con operación de modos, maneras, mecanismos, instrumentos, estrategias o sistema de registro (no necesariamente computarizado), que permita dar seguimiento al desarrollo de competencias e ir conformando directorio de egresados.	x	Verificación in situ	Verificación in situ	Verificación in situ		
	Sistema de servicios escolares que permita el registro confiable de trayectoria de estudiantes, así como el desarrollo de las competencias genéricas, disciplinares y profesionales.		x	x	x		
	Los registros en el sistema de servicios escolares deberá abarcar: cobertura, absorción, matrícula, calificaciones, registro de competencias alcanzadas en la trayectoria escolar	x	x	x	x		
	Índices y registros de reprobación por UAC. Índices y registros de deserción. Datos de trayectoria de los estudiantes.			x	x		
	Sistema de servicios escolares que genere información para construir indicadores de eficiencia y eficacia del plantel, y seguimiento de egresados.				x		
<b>Instalaciones y equipamiento</b>	Inventario de aulas y mobiliario	x	x	x	x	<b>INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTO</b>	
	Verificación in situ de pertinencia, idoneidad y suficiencia de aulas. Resultado de encuesta a estudiantes y profesores.		x	x	x		
	Higiene, seguridad, ventilación e iluminación que señalan las normas.		x	x	x		
	Contar con estrategias para atender el problema de acceso a los estudiantes con discapacidad y necesidades especiales (el cual deberá ir resolviéndose conforme el plantel avance a los niveles III, II y I).	Expost	Expost	Expost	Exante		
<b>Laboratorios y talleres:</b>	Existencia de laboratorios con equipo, herramienta, simuladores y material para prácticas	x	x	x	x		
	Cantidad de equipo, herramienta, simuladores y material disponible en cada taller o laboratorio, para realizar prácticas en condiciones adecuadas y conformando equipos de 10 alumnos	Expost	Expost	Equipos de 8 alumnos	Equipos de 6 alumnos		
	Inventario de laboratorios y talleres con respectivos equipos, herramientas, simuladores y materiales	x	x	x	x		
	Normativa del plantel que explicita el cumplimiento de las NOM aplicables a seguridad, protección civil e higiene	x	x	x	x		
	Verificación in situ de inventario de talleres y laboratorios		x	Demostrar niveles de suficiencia	Demostrar niveles de suficiencia		

	Descripción de los equipos, herramientas y materiales		x	Mostrar niveles de suficiencia	Mostrar niveles de suficiencia
TIC y tecnologías para el aprendizaje y el conocimiento:	Inventario de equipo para trabajar con apoyo de las TIC y TAC	x	x	x	x
	Inventario de licencias de uso de los programas informáticos	x	x	x	x
	Verificación en funciones de las TIC y TAC (equipos, programas, simuladores, acceso a bibliotecas y bases de datos remotas, internet, etc., constatando sus respectivos inventarios. Encuesta a estudiantes (aplicación y resultados)		x	x	x
Biblioteca y servicios de información:	Contar con al menos una biblioteca, garantizando la cobertura de las necesidades de la matrícula RIEMS	x	x	x	x
	Servicio de préstamo y consulta, contando con al menos con un ejemplar de la bibliografía básica de programas de estudio RIEMS por cada 25 alumnos RIEMS	x	x	Al menos con un ejemplar por cada 20 alumnos RIEMS	
	Totalidad del plan de estudios, contando con al menos un ejemplar de la bibliografía indispensable por cada 15 alumnos RIEMS				x
	Acceso bibliográfico con su respectivo inventario y catálogo en función de matrícula RIEMS y de la bibliografía básica señalada en los programas de estudio.	x	x	x	x
	Normativa de la biblioteca (reglamento de usuarios; reglamento para préstamo de material bibliográfico; biblioteca(s) en servicio indicando horarios y requisitos de uso)	x	x	x	x
	Bitácora de préstamo a domicilio, cuando aplique. Resultados de encuesta a estudiantes. Observaciones y verificaciones del plantel.		x	x	x
Espacios para docentes	Existencia de al menos un espacio para docentes (sala de maestros), adecuado a la cantidad de profesores en funciones.	x	x	x	x
	Equipamiento de TIC en los espacios para docentes o en la biblioteca o el aula de medios	x	x	x	x
	Entrevista a docentes		x	x	x
Espacios para orientación y tutoría	Espacios destinados (no exclusivos) a las labores de orientación y tutoría.	x	x	x	x
	Espacios que cubran requerimientos de estudiantes RIEMS que cursen el primer tercio del plan de estudios.	x	x		
	Espacios que cubran requerimientos de estudiantes RIEMS que cursen los dos primeros tercios y la totalidad del plan de estudios.			x	x
	Indicación documental de los espacios para orientación y tutoría	x			

	Verificación en funciones de espacios para orientación y tutoría individual y en pequeños grupos		x	x	x
	Registro del seguimiento de alumnos atendidos		x	x	x
	Entrevista al personal y a estudiantes		x	x	x
	Exigible contar con espacios pertinentes y suficientes destinados exclusivamente a labores de orientación y tutoría				x
<b>Áreas administrativas</b>	Espacios destinados, diseñados o adaptados exclusivamente al desarrollo de actividades administrativas. Espacios equipados con TIC y dispuestos para la atención de personas con discapacidad.	x	x	x	x
	Descripción documental del área y recursos destinados a la administración del plantel.	x			
	Verificación en funciones de los espacios administrativos, mobiliario y equipo acordes al volumen de personas que trabajan y la cantidad de actividades administrativas que realizan.		x	x	x
	Entrevista individual al menos a 15% de empleados administrativos para constatar pertinencia y suficiencia de las instalaciones.		x	x	x
<b>Sanitarios</b>	Mobiliario adecuado según el tipo de población al que se destinen (lavabos y retretes para las mujeres; lavabo, retretes y mingitorios para los varones)	x	x	x	x
	Estar diferenciados para mujeres y varones	x	x	x	x
	Encontrarse en condiciones higiénicas	x	x	x	x
	Contar con suministro permanente de agua	x	x	x	x
	Garantizar el abasto y suficiencia de consumibles para el usuario (jabón, papel higiénico, secador de manos, etc.)	x	x	x	x
	Contar con seguridad y mantenimiento	x	x	x	x
	Verificación in situ del cumplimiento de la norma aplicable a sanitarios, observando señalización y condiciones de acceso.		x	x	x
	Disposición de mobiliario diferenciado según género		x	x	x
	Accesibilidad y atención a personas con discapacidad		x	x	x
	Entrevista a docentes y administrativos. Encuesta a estudiantes.		x	x	x
	Mayor número de instalaciones para mujeres, considerando las proporciones y variables del género. Si se tiene número similar entre géneros, se atenderá la proporción de dos muebles para mujeres por cada uno de varones.			x	x
Observar la norma establecida en la localidad			x	x	
<b>Áreas deportivas, culturales y recreativas:</b>	Listado descriptivo de áreas e instalaciones	x	x	x	x
	Verificación en funciones de los espacios destinados a las actividades deportivas, culturales y recreativas. Encuesta a estudiantes		x	x	x

**PROGRAMAS DE MEJORA Y DESARROLLO**

	Exigible que las instalaciones sean accesibles para personas con discapacidad motriz.			x	x
<b>Plan y programas anuales de mejora continua de la gestión</b>	Plan y programa anual de mejora continua	x	x	x	x
	Verificación in situ de las acciones realizadas o en curso		x	x	x
<b>Programa de mantenimiento</b>	Existencia de la obra civil (edificio), instalaciones y equipo conforme a la norma vigente	x	x	x	x
	Existencia del programa de mantenimiento de las instalaciones	x	x	x	x
	Verificación en funciones del programa de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo, instalaciones y obra civil.		x	x	x
	Disposición y actividades encaminadas a que el plantel, las áreas y los servicios que presta, sean accesibles para personas con discapacidad.		x	x	x
	Encuesta a estudiantes y entrevista a docentes y administrativos		x	x	x
<b>Programa de protección civil</b>	Normativa vigente	x	x	x	x
	Plan escolar de emergencia y prevención de riesgos e integrantes del Comité de Protección Civil.	x	x	x	x
	Actas de la sesión de instalación del "Comité de protección civil y prevención de riesgos".		x	x	x
	Programa de higiene y seguridad		x	x	x
	Validación del cumplimiento de las normas aplicables en la materia otorgada por la autoridad local competente.		x	x	x
	Minutas o actas de instalación, reuniones y actividades del Comité de higiene y seguridad.		x	x	x
	Entrevista a miembros del Comité		x	x	x
	Encuesta a estudiantes		x	x	x
<b>Estrategias para la sustentabilidad del plantel</b>	Objetivos, actividades y metas evaluables para promover la sustentabilidad del centro educativo en correspondencia con las competencias genéricas y disciplinares, relacionadas con el tema, establecidas en los programas de las UAC.	x	x	x	x
	Verificación de la ejecución de acciones de protección al medio ambiente.		x	x	x
	Minutas, bitácoras o informes que den cuenta de la existencia y ejecución de las estrategias.		x	x	x