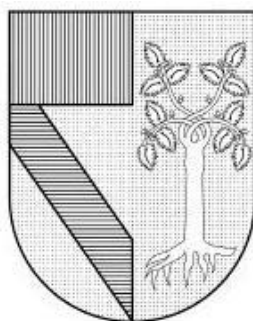


# **UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

## **FACULTAD DE PEDAGOGÍA**

**Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios  
ante la Secretaría de Educación Pública**



**"ESTRATEGIA DE PLANEACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO EN EL  
CONSEJO NACIONAL DE FOMENTO EDUCATIVO;  
GESTIÓN DE LOS PLANES PARA LA MEJORA DE LOS  
APRENDIZAJES"**

**INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

Presenta

**ISIDRO SÁNCHEZ ULLOA**

Directora del Programa: Dra. María del Carmen García Higuera

Directora del Informe de Actividad Profesional: Dra. Irma María Flores Alanís

México, D.F.

2013

## CONTENIDO

Estrategia de planeación y acompañamiento en el Consejo Nacional de Fomento Educativo Gestión de los Planes para la Mejora de los Aprendizajes .....	4
Justificación.....	5
Pregunta inicial.....	7
Objetivos .....	7
I. La mejora de los aprendizajes en el Conafe.....	8
I.1. Consejo Nacional de Fomento Educativo.....	8
I.2 Operación de los programas educativos del Conafe.....	11
I.3 ENLACE en el Conafe.....	15
I.4 La Mejora de los Aprendizajes en el Conafe .....	18
II. La gestión de estrategias educativas.....	21
II.1. Gestión educativa estratégica .....	21
II.2. El enfoque situacional de la planeación .....	27
II.3. La relevancia del acompañamiento .....	30
III. Estrategia de planeación y acompañamiento de los Planes de Mejora de los Aprendizajes.....	34
III.1. Propósito .....	34
III.2. Responsables.....	35
III.3. Duración .....	35
III.4. La gestión estratégica .....	35
III.5. Mejora de los Aprendizajes. Planeación y acompañamiento .....	38
III.6. Reuniones de trabajo: La gestión en la acción.....	40
III.7. Resultados .....	49
Conclusiones .....	54
Fuentes de consulta .....	61
Anexos.....	65
1. Guía para elaboración del diagnóstico estatal.....	65
2. Calendario de Actividades.....	67

3. Programa de actividades del Taller de Delegados, D.F.: “Análisis de resultados y propuesta de acciones pedagógicas para la mejora de los aprendizajes” .....	69
4. Instrumento de acompañamiento a las reuniones de Tutoría para Delegados y Equipos Técnicos. ....	79
5. Porcentaje de alumnos en por lo menos elemental de 2011 a 2012.....	97
6. Porcentaje de alumnos en por lo menos elemental de 2007 a 2012.....	98

# **ESTRATEGIA DE PLANEACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO EN EL CONSEJO NACIONAL DE FOMENTO EDUCATIVO**

## **GESTIÓN DE LOS PLANES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES**

Durante cuarenta años el Consejo Nacional de Fomento Educativo (Conafe) ha centrado sus esfuerzos en la educación de los niños y jóvenes de las localidades más aisladas del país. La educación comunitaria ha sido un medio de gran relevancia para alcanzar la meta de ofrecer educación básica en las zonas más apartadas. El reto actual es el de atender todos los servicios con calidad educativa es decir, permitir que los alumnos aprendan más y mejor.

El siguiente trabajo describe la gestión de una estrategia educativa en la que por medio del acompañamiento y la planeación conjunta con las delegaciones de la institución se buscó fortalecer los Planes para la Mejora de los Aprendizajes que en cada uno de los estados se llevaron a cabo para alcanzar el propósito de la calidad educativa. Hasta este momento en Conafe se han realizado muchos esfuerzos aislados para lograrlo, implementados en las distintas entidades federativas del país, a los cuales desafortunadamente no se les dio ningún tipo de seguimiento a nivel institucional y hoy en día es difícil asegurar cuáles de las acciones realmente han permitido obtener mejores resultados en los aprendizajes de los alumnos. La importancia del acompañamiento a las estrategias propuestas por las entidades descansa en rescatar las prácticas exitosas y sistematizarlas, pero también identificar cuales no han rendido frutos y las causas de que esto suceda.

Este trabajo se realizó dentro del contexto del Conafe, en el nivel de la Primaria Comunitaria. Describe el proceso de elaboración e implementación de una estrategia para apoyar a los estados a realizar sus Planes para la Mejora de los Aprendizajes y a llevarlos a cabo. Estos planes describen las estrategias complementarias al programa, que permiten orientar acciones encaminadas a apoyar a los alumnos y a las figuras educativas del Conafe (Asistentes Educativos, Capacitadores Tutores o Instructores Comunitarios) en comunidades focalizadas.

El primer capítulo a manera de introducción realiza una breve descripción del Conafe, la operación de sus programas educativos y los antecedentes de los Planes para la Mejora de los Aprendizajes

El segundo capítulo recupera los elementos teóricos que dan fortaleza a la gestión de la estrategia educativa que se llevó a cabo y que se reporta en este informe. Las concepciones actuales sobre el acompañamiento y la planeación situada que se relacionan con la gestión estratégica educativa ofrecen puntos de anclaje que sustentan las decisiones tomadas y las acciones implementadas en el proyecto, de la misma manera que ofrecen elementos para interactuar de manera más eficiente con los grupos para quienes se ha pensado la estrategia.

El tercer capítulo, describe las actividades que se llevaron a cabo para el desarrollo y la implementación de la estrategia educativa, y estas mismas son analizadas a la luz que brindan los elementos revisados en el marco teórico, pues de esta manera se posibilita la detección de mejoras que permitan al Consejo replicarla en un futuro.

## **Justificación**

Desde la creación de los Cursos Comunitarios en 1973, el Conafe ha estado comprometido con brindarles a los niños de las regiones más desfavorecidas de este país, la oportunidad de obtener una educación que les ayude a superar el rezago social en el que se encuentran.

Conforme el país se va desarrollando y los sistemas educativos plantean reformas que impulsan cambios en la forma de concebir los procesos de aprendizaje y de enseñanza, el Conafe se esfuerza por generar propuestas que con equidad respondan a las nuevas necesidades y le permitan a los alumnos estar en condiciones de integrarse con éxito a la sociedad.

Uno de los cambios más relevantes en los últimos años en el panorama educativo ha sido el de la evaluación a gran escala de los alumnos como una forma de acreditar la calidad de los servicios y el desempeño de los docentes. Un acierto de este

proceso es que permite sustentar y apoyar la toma de decisiones en el ámbito educativo con base en necesidades reales.

En el caso de México, desde 2006, con la *Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares* (ENLACE) se adquiere una visión de los resultados que obtienen en cada uno de los centros escolares del país y estos resultados pueden agruparse por región o estado.

Durante la administración 2006-2012 se estableció como meta institucional lograr que el 72% de los alumnos de primaria se encuentren al menos en el nivel elemental<sup>1</sup> en Español y el 64% en Matemáticas. Los Planes para la Mejora de Aprendizajes se enfocaron a cumplir esta meta. De esta manera el Conafe optó por tomar los resultados de ENLACE como un diagnóstico para identificar las necesidades a atender. Por eso los Planes para la Mejora de los Aprendizajes describen acciones que las entidades llevaban a cabo para tener un impacto positivo en los resultados de los aprendizajes de los alumnos.

El 9 de septiembre de 2011 en el XXV Consejo de Autoridades Educativas (Conaedu), el entonces Secretario de Educación Alonso Lujambio, tras hacer públicos los resultados de ENLACE 2011, pidió a las autoridades de educación básica y media superior, entre ellos al Director General del Conafe, iniciar un diagnóstico para conocer las causas de los bajos resultados en español y en un plazo no mayor a tres meses proponer medidas para atender la situación (El Universal, 2011).

Por solicitud del Director General del Conafe, se estableció un grupo multidisciplinario encargado de llevar a cabo una estrategia que no sólo permitiera diagnosticar la situación educativa en los estados, sino fortalecer las acciones encaminadas a mejorar los aprendizajes de los alumnos. La propuesta se centró en acompañar a los equipos estatales en el análisis de los resultados obtenidos, reflexionar sobre el impacto de las estrategias utilizadas y reorientar las acciones con base en las experiencias que han demostrado tener resultados. A partir de este

---

<sup>1</sup> Los niveles en los que se agrupan los diferentes resultados de ENLACE son: Insuficiente, Elemental, Bueno y Excelente. La meta es tener el menor número posible de alumnos en el nivel Insuficiente.

ejercicio se propuso acompañar a las delegaciones en el proceso para la elaboración de los Planes para la Mejora de los Aprendizajes y durante su implementación.

El paso siguiente era llevar a cabo aquellas acciones que en realidad han cumplido sus propósitos y han favorecido a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, para esto lo primero era reconocerlas, en segundo lugar analizarlas y replicarlas, a fin de conocer la probabilidad de que escalarlas a un nivel más amplio, para brindar ayuda a un mayor número de alumnos. En este punto es donde Conafe no ha reparado de manera puntual y sistemática y es por eso que la estrategia de acompañamiento ofrece a la institución un primer peldaño que permita reconocer y evaluar las acciones implementadas durante su desarrollo, para que en un futuro puedan retomarse de manera general aquellas que ofrecen soluciones pertinentes a las figuras educativas y que pueden ayudar a los alumnos.

## **Pregunta inicial**

¿Qué estrategia educativa se puede gestionar para mejorar los aprendizajes de los alumnos logrando un impacto en los resultados de ENLACE 2012?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar una estrategia de planeación y acompañamiento que apoye a las delegaciones estatales del Conafe en la elaboración e implementación de los Planes de Mejora de los Aprendizajes.

### **Objetivos particulares**

1. Describir el contexto que hace necesaria la gestión de una estrategia educativa emergente para la mejora de los aprendizajes.
2. Construir un marco teórico que fundamente la gestión pertinente de la estrategia educativa.
3. Diseñar e implementar la estrategia educativa con los equipos técnicos del Conafe.

# I. LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES EN EL CONAFE

## I.1. Consejo Nacional de Fomento Educativo

### Antecedentes

Es necesario que en la escuela se le ofrezcan a todos los niños las oportunidades para desarrollar y construir aprendizajes que sean relevantes y que tengan relación con su vida cotidiana, pero que también les permitan continuar aprendiendo de manera permanente y adaptarse a los constantes cambios del mundo en el que vivimos actualmente pues la escuela existe en interdependencia con la sociedad. Desafortunadamente, el sistema educativo nacional, durante muchos años mantuvo en el olvido a las poblaciones rezagadas del país, quienes no tenían acceso a las oportunidades para desarrollar las competencias necesarias para la vida a la educación formal.

El Consejo Nacional de Fomento Educativo (Conafe) se crea por decreto presidencial en el mes de septiembre de 1971 durante el gobierno de Luis Echeverría Álvarez.

A pesar de su elevado monto, los recursos que invertimos en la educación son insuficientes. Es menester aumentar la proporción de la riqueza nacional que se destina a la obra educativa y a la cooperación de todos los sectores. Con este último propósito autorizamos la creación de un Consejo Nacional de Fomento Educativo. (Conafe, 1993: 5).

El propósito principal de este nuevo organismo descentralizado de la Secretaría de Educación Pública sería allegarse de recursos que promovieran una mayor participación de diversos sectores de la sociedad, privados y públicos, así como la corresponsabilidad entre aquellos y el gobierno para mejorar los programas y servicios educativos del país.

Ante la urgencia de crear oportunidades de acceso a la educación básica a los niños que vivían en las pequeñas localidades rurales y aisladas, en 1973 las autoridades federales encomendaron al Conafe el diseño del programa de Escuelas Comunitarias. A partir de recuperar, por medio de la investigación, las experiencias de éxito de la educación rural mexicana, se inició la construcción del programa que se

establecería con el nombre de Sistema de Cursos Comunitarios. Comenzó experimentalmente en Guerrero con la apertura de 100 escuelas que fueron atendidas por jóvenes que concluyeron la secundaria. En un inicio se pensaba que estos jóvenes brindarían atención a primero y segundo grados de primaria por un tiempo determinado a fin de que los alumnos pudieran incorporarse posteriormente a la educación que brindaban maestros itinerantes que atendían a varias comunidades. Sin embargo el interés mostrado por los padres de familia cambió esta intención original, pues solicitaban que se extendiera la atención de los alumnos a todo el nivel educativo. Esta situación y el rápido crecimiento que estaban teniendo los Cursos Comunitarios, fueron las causas que originaron una nueva modalidad educativa adaptada a las necesidades y características de las comunidades con los recursos humanos y financieros de los que disponía el Conafe (Moreno Botello, R. y Pansters, W., 2006).

### **Oferta educativa**

Los servicios de educación comunitaria se ofrecen a localidades con mínimo 5 y un máximo de 29 niños de las edades que se estipulan para cada nivel educativo<sup>2</sup>, además en los casos de preescolar y primaria también a niños migrantes que residen en campamentos agrícolas o albergues. Así, en preescolar y primaria se ofrecen tres modalidades de educación: Comunitaria Rural, Comunitaria Indígena y Comunitaria Migrante; mientras que en secundaria las modalidades que se ofrecen son: Comunitaria Rural y Comunitaria Indígena

A lo largo de casi 40 años de existencia de la educación comunitaria el Conafe ha garantizado el derecho de educación a niños y adolescentes gracias a la diversidad, a la pertinencia y al fortalecimiento de sus programas. Debido al apoyo de mucha gente dedicada y comprometida con la educación en cada uno de los estados de la República Mexicana, se ha ido construyendo equidad para las comunidades más

---

<sup>2</sup> Preescolar Comunitario: dirigido a niños y niñas de 3 años a 5 años 11 meses. Primaria Comunitaria: dirigida a niñas, niños y adolescentes de una edad mínima de 6 años cumplidos al 31 de diciembre en el año de inicio del ciclo escolar, a 14 años 11 meses. Secundaria Comunitaria: dirigida a niñas, niños y adolescentes egresados de primaria.

rezagadas, ofreciendo propuestas educativas de calidad, que surgen de la investigación y que favorecen el desarrollo y la formación de los niños que en ellas habitan. Solamente en el nivel de Primaria Comunitaria (el que mayor tiempo tiene de existir) hasta el 2007 se habían atendido en total a más de 2 900 000 niños (Moreno Botello, R. y Pansters, W., 2006 y Conafe, 2008).

Como se puede apreciar en la tabla, en el presente, Conafe atiende en los tres niveles de educación básica, en las diferentes modalidades, a alrededor de 330 mil alumnos con el apoyo de más de 36 600 jóvenes instructores comunitarios. De esta cantidad total de alumnos e instructores el 38% de alumnos asisten a la Primaria Comunitaria y son atendidos por el 38% del total de jóvenes que prestan su servicio en aulas de educación comunitaria.

**Tabla 1. Programa Detallado del Conafe 2011<sup>3</sup>**

Descripción	Servicios	Instructores	Alumnos nivel 1	Alumnos nivel 2	Alumnos nivel 3	Total Alumnos
<b>Preescolar Comunitario</b>						
Rural, en comunidades rurales con Instructor	19,543	16,233	43,966	55,493	44,395	143,854
Migrante	244	367	2,447	1,789	589	4,825
Indígena	2,561	2,167	6,862	7,755	5,332	19,949
Rural, se capta un miembro de la comunidad	236	246	651	820	545	2,016
	<b>22,584</b>	<b>19,013</b>	<b>53,926</b>	<b>65,857</b>	<b>50,861</b>	<b>170,644</b>
<b>Primaria Comunitaria</b>						
Rural	11,020	11,896	38,014	35,606	29,082	102,702
Migrante	174	389	2,882	1,362	709	4,953
Indígena	1,696	1,958	8,068	6,681	4,925	19,674
	<b>12,890</b>	<b>14,243</b>	<b>48,964</b>	<b>43,649</b>	<b>34,716</b>	<b>127,329</b>
<b>Secundaria Comunitaria</b>						
Rural	2,456	3,055	11,057	10,655	8,232	29,944
Indígena	262	337	1,122	1,183	892	3,197
	<b>2,718</b>	<b>3,392</b>	<b>12,179</b>	<b>11,838</b>	<b>9,124</b>	<b>33,141</b>
<b>Total</b>	<b>38,192</b>	<b>36,648</b>	<b>115,069</b>	<b>121,344</b>	<b>94,701</b>	<b>331,114</b>

<sup>3</sup> Fuente: Departamento de Microplaneación y Proyectos Especiales del Conafe, Septiembre 2011.

Estos datos cambian ligeramente durante el año, ya que en Conafe existe gran movilidad de los alumnos, y existe la posibilidad de que los alumnos se inscriban en cualquier momento del año.

Así mismo se puede notar que la cobertura de preescolar es la más extensa, lo que en un futuro repercutirá en la cantidad de alumnos que se espera que ingresen al nivel de primaria.

## **I.2 Operación de los programas educativos del Conafe**

Los programas educativos del Consejo se basan en los Planes y Programas de la Secretaría de Educación Pública (SEP), no obstante, para que los niños de las localidades que atiende Conafe en las zonas más dispersas, principalmente en las de alto y muy alto rezago social o marginación, tengan acceso a una educación que favorezca su permanencia y éxito escolar, es necesario realizar adecuaciones pedagógicas y operativas, las cuales se llevan a cabo a nivel nacional, gracias a la estructura del Consejo. Esta posibilidad se le brinda al Conafe de manera que logre su propósito institucional y así lo estipula el decreto de creación del mismo:

Asimismo (...), el Consejo establecerá acciones para investigar, desarrollar, implantar, operar y evaluar nuevos modelos educativos que contribuyan a expandir o mejorar la educación y el nivel cultural en el país, particularmente dirigidos a los grupos y regiones con mayor rezago social, con el propósito de asegurar el acceso y permanencia de niños y jóvenes, abatir los rezagos educativos, incrementar la cobertura y elevar la calidad y pertinencia educativas, mediante la operación de proyectos experimentales y piloto, una vez cubierta la operación básica del programa con base en la disponibilidad presupuestal (DOF, 29-12-2010, pp. 20-21).

Para la operación de los programas en los estados de la República Mexicana, el Conafe funciona a través de 31 delegaciones<sup>4</sup>, que se encuentran instaladas en la capital de cada entidad federativa, y las oficinas centrales que se ubican en el Distrito Federal. En cada una de las delegaciones las acciones de implementación y seguimiento de los servicios educativos las realiza el personal administrativo, técnico y de apoyo.

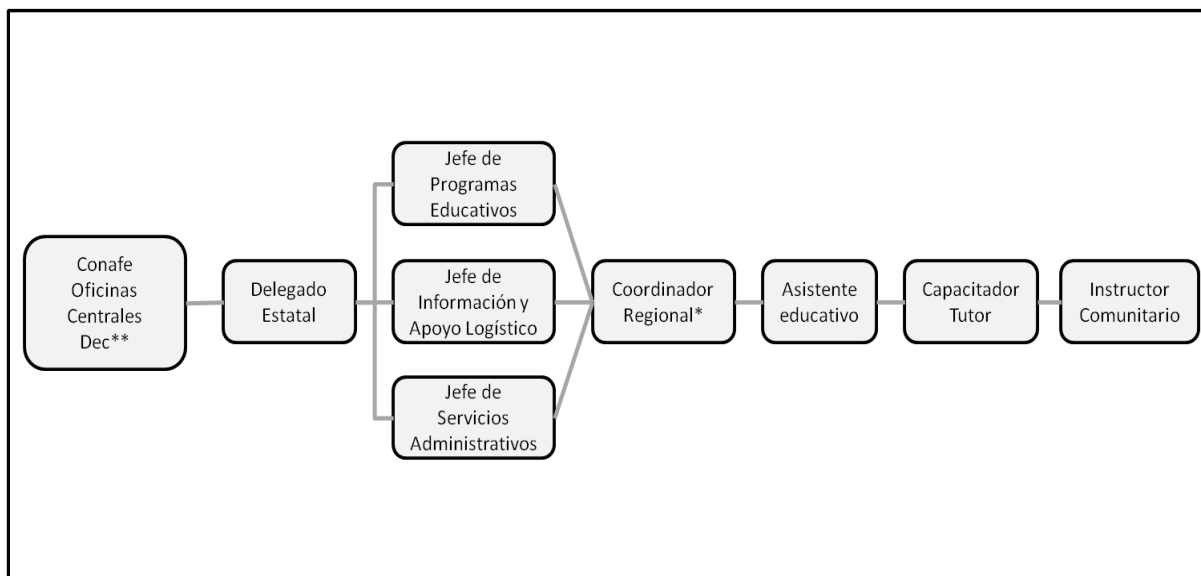
La figura 1, explica el proceso de la estructura de operación del Conafe, donde la función principal de las oficinas centrales del Conafe es la de normar los aspectos técnico-pedagógicos, administrativos y financieros, considerando y promoviendo la

---

<sup>4</sup> Delegación estatal del Conafe: Unidad administrativa desconcentrada en cada una de las entidades federativas que organiza, opera y controla los programas que desarrolla el Conafe en cada entidad (DOF, 29-12-2010).

participación de las delegaciones. A su vez, las delegaciones se vinculan y se coordinan con las autoridades gubernamentales y del sector privado; a través del equipo técnico se realizan acciones de planeación, perfección y evaluación de los diferentes programas y proyectos que se operen en su estado; para llevar a cabo de manera eficiente las acciones de seguimiento y de apoyo a los programas, las delegaciones cuentan con diferentes sedes en diferentes regiones del estado, desde donde se brinda un apoyo más directo a los instructores que se encuentran en las localidades de la región (Conafe, 1996).

**Figura 1. Estructura de la operación de los Programas en el Conafe**



\*\* Dirección de Educación Comunitaria

\* En algunos estados además existe la figura de Coordinador Académico

Como es posible apreciar en este esquema, la operación se da con base en una organización lineal y centralizada. Por lo mismo, la adecuada implementación de las estrategias que se diseñan para el aula depende del éxito con el que consiguen comunicarse a lo largo de la estructura pero también está en función de las interpretaciones de cada uno de los actores que intervienen en esta cadena.

Por lo general la forma más utilizada para dar a conocer las estrategias entre los diferentes niveles de la estructura se da en cascada. Es decir, se replica la misma actividad haciendo algunos ajustes en cuanto a tiempo y apoyos, tratando de

transmitir lo más que se pueda. Sin embargo, conforme avanza la cascada es mayor el cúmulo de información que se tiene que comunicar, menos las personas que la dominan y menor también el tiempo para poder profundizar.

Los Servicios de Educación Comunitaria son atendidos por instructores comunitarios, jóvenes de entre 17 y 29 años de edad con una escolaridad mínima de secundaria, usualmente originarios de la región en la cual prestarán su servicio. Los Instructores habitan en la comunidad a la que son asignados y prestan su servicio social durante uno o dos años. A cambio reciben una beca para continuar con sus estudios y un apoyo económico mensual durante la prestación del servicio. Participan en un proceso de formación inicial que dura entre seis y siete semanas y una formación permanente durante el año en la que se reúnen en tutorías con otros instructores o bien reciben visitas de su Capacitador Tutor<sup>5</sup> o Asistente Educativo<sup>6</sup> para atender situaciones que surjan durante el ciclo escolar.

El Instructor Comunitario es la figura más cercana al proceso de aprendizaje de los alumnos, pero se encuentra en el extremo más alejado al eslabón en el que se toman las decisiones educativas institucionales.

El Capacitador Tutor recibe apoyo por parte del Asistente Educativo en el asesoramiento y la formación de los instructores comunitarios. La experiencia que han tenido frente a grupo, les permite compartir sus conocimientos para resolver situaciones que se presentan en el aula o en la comunidad.

### **Primaria Comunitaria**

Lo comunitario hace referencia a la importancia que tiene el ubicar al aula dentro de un contexto y dotar de significado a los contenidos educativos dentro de ese entorno particular, eliminando los muros que separan lo académico de los saberes

---

<sup>5</sup> Capacitador Tutor: Joven seleccionado por su destacada labor como Instructor Comunitario en los programas, de educación preescolar, primaria, secundaria o promoción cultural del CONAFE al que se le invita para formar, apoyar y orientar a las y los nuevos instructores comunitarios en el siguiente ciclo escolar (DOF, 29-12-2010).

<sup>6</sup> Asistente Educativo: Joven seleccionado entre los mejores capacitadores tutores, que participa coordinando y apoyando el proceso de formación para la docencia de las figuras educativas y las actividades que realizan las y los capacitadores tutores (DOF, 29-12-2010).

comunitarios, promoviendo la complementación de unos con los otros y convirtiendo a la escuela en el ambiente donde se construyen los aprendizajes.

Otra de las características básicas de la educación comunitaria es que organiza a los alumnos en niveles<sup>7</sup>, a diferencia de las escuelas del sistema “regular” donde existen 6 grados. La modalidad del multinivel en el aula comunitaria de primaria favorece la interacción entre alumnos con diferentes conocimientos y habilidades, edades distintas y a veces orígenes diversos. Esta forma de organización permite el aprendizaje entre pares, la convivencia y el trabajo en equipo, convirtiendo de esta manera a la heterogeneidad en una estrategia en favor del desarrollo y de la construcción social del conocimiento más que en un obstáculo para la enseñanza o el aprendizaje. Al trabajar de esta manera, los alumnos construyen y consolidan sus aprendizajes al interactuar con sus compañeros; aquellos que en ocasiones toman el papel de tutores de los niños más pequeños reafirman lo que ya conocían, mientras quienes saben menos, tienen la oportunidad de aprender de los que saben más pues sienten mayor confianza y en ocasiones pueden resolver mejor sus dudas cuando les apoya alguien cercano a su edad.

El modelo educativo de la Primaria Comunitaria del Conafe se encuentra en los materiales de la serie Dialogar y descubrir, la cual incluye los Manuales para el Instructor Comunitario, que son las guías principales para los instructores ya que contienen los programas de temas y contenidos desarrollados a manera de planeación descriptiva donde se explican las secuencias de actividades para trabajar los temas de cada nivel y los materiales que contienen las actividades para los alumnos. Este material es esencial pues son con los que se dan las clases diarias a los alumnos.

---

<sup>7</sup> Los niveles en los que se organiza la Primaria Comunitaria son: Nivel I que corresponde a primero y segundo grados, Nivel II que equivale a los grados de tercero y cuarto, y Nivel III que corresponde a quinto y sexto.

### **I.3 ENLACE en el Conafe**

El Conafe al ser un organismo público descentralizado de la Secretaría de Educación Pública, tiene la obligación de rendir cuentas de los avances que en materia de atención educativa se van obteniendo con los programas que opera. Así mismo, durante la administración específica de la que se habla, demostrar su contribución al logro de los objetivos planteados a nivel nacional tanto en el Programa Sectorial de Educación como en el Plan Nacional de Desarrollo de la administración del gobierno de 2007 a 2012.

A nivel Nacional, hasta el momento, la única manera de medir los avances de todas las escuelas, es por medio de la Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE), que es una prueba del Sistema Educativo Nacional que se aplica en las escuelas de todas las modalidades educativas (privadas, públicas, indígenas, cursos comunitarios) del país en educación básica y media superior. En el caso de educación primaria, se evalúa a los alumnos de tercero a sexto grado en su nivel de dominio en español, matemáticas y en una tercera asignatura rotativa. “Procura valorar el aprovechamiento escolar, no la inteligencia ni el futuro profesional de cada persona” (SEP, 2010). En el caso del Conafe, ENLACE es un punto de partida para el planteamiento de los planes de mejora, pues permite ubicar las regiones donde es más necesaria la intervención educativa.

Durante las primeras aplicaciones de ENLACE, existía una gran resistencia en algunos sectores de la sociedad, pues se argumentaba que no era equitativo evaluar a escuelas de diferentes contextos socioeconómicos o culturales con un mismo examen. Ciertamente los primeros instrumentos utilizaban reactivos con conceptos propios de los contextos urbanos, lo que ponía en desventaja a los alumnos de las comunidades rurales, pero estos sesgos se han ido resolviendo.

En Conafe se asumió ENLACE, no como una prueba para la comparación de escuelas, regiones, estados o modalidades, sino como un elemento que les permite a los docentes, padres y a las autoridades, reflexionar sobre los propios avances y tomar decisiones enfocadas hacia lo educativo como base para la mejora continua.

Por eso mismo es un buen insumo para obtener un diagnóstico del estado de la enseñanza y el aprendizaje en los servicios del Conafe y tener un punto de partida para el análisis y la aplicación de las estrategias pedagógicas a desarrollar.

La ventaja de utilizar ENLACE de esta manera es que al ser una evaluación censal estandarizada permite identificar, con un instrumento confiable y válido, cuáles son las debilidades que a nivel curricular no se están satisfaciendo en el Conafe y que pueden reforzarse.

### **Meta Nacional del Conafe en ENLACE**

El Programa Institucional de Mediano Plazo 2007-2012 del Conafe, planteaba las estrategias, las líneas de acción, los indicadores y las metas que retomaban los principales compromisos que se plantearon en la institución como el eje del trabajo para el buen desarrollo del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena<sup>8</sup>, que es el programa que concentra las acciones sustantivas de la operación de la educación comunitaria del Conafe en los estados del país.

Una de las estrategias centrales del Programa de mediano plazo era el Mejoramiento de la Intervención Pedagógica, cuyo objetivo era:

Fomentar las condiciones pedagógicas que propician altos resultados de aprendizaje en la educación inicial y básica de la población rural e indígena, mediante el fortalecimiento de la práctica educativa escolar, el manejo de estrategias y materiales pertinentes, el seguimiento, el apoyo y la evaluación de la enseñanza y el aprendizaje, con énfasis en las escuelas de organización multigrado y en la atención a la diversidad cultural. (PIMP, 2007: 19)

Para evaluar los resultados de esta estrategia se propuso como indicador: aumentar el porcentaje de alumnos que se encuentran por lo menos en el nivel elemental<sup>9</sup> en la prueba ENLACE, estableciéndose como meta para el 2012 un 72% de alumnos en español y un 64% en matemáticas.

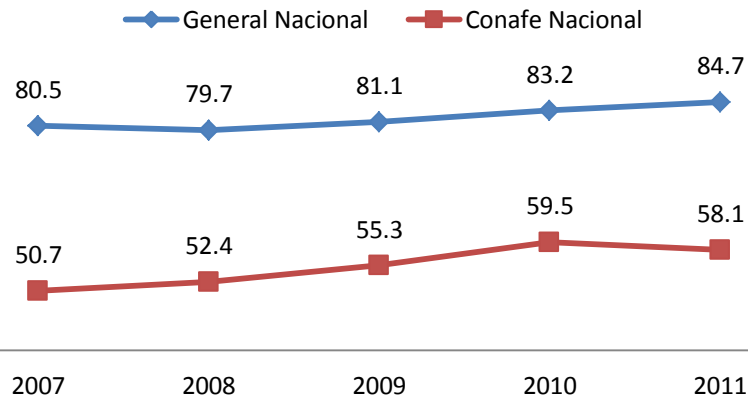
Las siguientes gráficas muestran cuál fue avance del Conafe tanto en Español como en Matemáticas entre 2007 y 2011 en ENLACE.

---

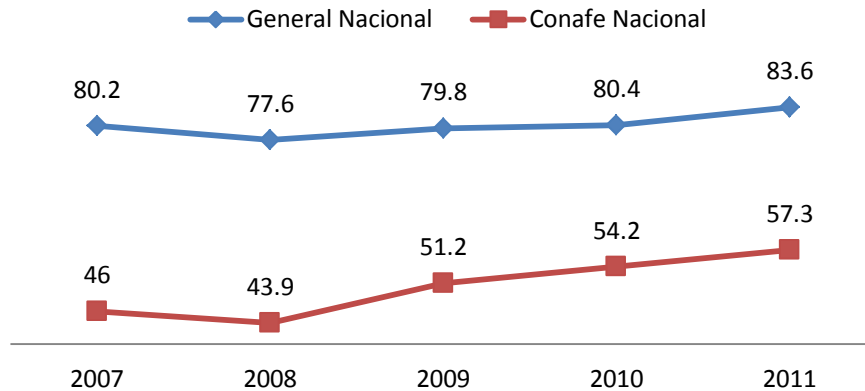
<sup>8</sup> Este es el nombre oficial del programa federal al que pertenece la Educación Comunitaria del Conafe.

<sup>9</sup> Con la finalidad de darle una connotación positiva a la meta, se propone aumentar los alumnos en al menos elemental (elemental, bueno y excelente) en lugar de disminuir el porcentaje de insuficiente.

**Gráfica 1. Proporción (%) de alumnos al menos en Elemental en Español**



**Gráfica 2. Proporción (%) de alumnos al menos en Elemental en Matemáticas**



En el periodo 2007-2011 se observó dentro del Conafe una mejora continua de los resultados de ENLACE (excepto para Español en 2011, donde se tuvo un retroceso de 1.4 puntos).

No se perciben grandes cambios en general, sin embargo según los datos oficiales publicados en la página de Enlace, el avance de la Educación Comunitaria durante el periodo 2007-2011 ha sido adecuado en términos de reducción de la proporción de Insuficientes, tanto en Matemáticas como en Español. Esto refuerza la idea de encauzar los esfuerzos que han demostrado tener resultados hacia las regiones con mayores debilidades, eliminar las prácticas que no han estado funcionando y

mantener el buen trabajo en los lugares que han logrado avances en los aprendizajes de sus alumnos.

#### **I.4 La Mejora de los Aprendizajes en el Conafe**

A partir de 2008 cada año se comenzaron a planear acciones emergentes para elevar los resultados de la prueba ENLACE: se elaboraron evaluaciones similares para habilitar a los alumnos en el llenado de alvéolos; se elaboraron sistemas informáticos para analizar los resultados, se planeaban estrategias de enseñanza de la lectura o guiones para actividades de matemáticas.

Sin embargo, estos esfuerzos eran aislados de la operación cotidiana en los servicios educativos del Conafe que además se percibían como cargas extras de trabajo, pues estaban desvinculadas del modelo y las secuencias de actividades. Aunado a esto existía el obstáculo del tiempo que tardaba en analizarse la información y prepararse una estrategia nacional, por lo general los instructores estaban recibiendo la información en marzo, a sólo uno o dos meses de la aplicación de ENLACE. Por lo mismo no se lograba un impacto en los aprendizajes, como tampoco un avance significativo en los resultados.

Una de las estrategias que se implementó año con año, fue la de elaborar en cada estado un Plan para la Mejora de Aprendizajes, en donde se describieran las estrategias educativas que se llevarían a cabo para impactar de manera positiva en el aprendizaje de los alumnos.

El seguimiento que se le daba a estos planes era muy somero y tampoco se tenía un control para la realización de estas estrategias por lo que en cada delegación se planteaban acciones completamente diferentes y en algunos casos sin fundamento aparente, más bien parecían incluso improvisadas para cumplir con la solicitud de oficinas centrales. Esto último incluso fue fomentado desde el mismo equipo central, ya que se hacían reuniones de un día, unos meses antes de la aplicación de ENLACE con figuras educativas de los estados para diseñar la propuesta, siendo evidente que

no se tenía la preparación ni los insumos suficientes para que el plan fuera debidamente pensado y construido.

### **La focalización**

Por lo estipulado en la misión institucional y el marco normativo delimitado en las reglas de operación que rigen sus programas, el Conafe atiende únicamente localidades con Muy Alto y Alto Rezago Social (CONEVAL) o Muy Alto y Alto Grado de Marginación (CONAPO).

En el caso de las Primarias Comunitarias por ejemplo, el 81.7% se encuentran en los niveles de marginación “Muy Alto” y “Alto”. Se puede afirmar que estas escuelas se encuentran en las localidades con un perfil de rezago social exactamente contrario al de las Primarias Generales, donde más del 70% de éstas atienden a comunidades con niveles de marginación bajos.

Es evidente que la pobreza y los factores sociales impactan en el aprendizaje; para los resultados de la prueba ENLACE 2011, el grado de marginación de las comunidades muestra señales determinantes en los rendimientos obtenidos, sin embargo también se observa que al interior de un mismo estado o entre estados, en regiones con contextos similares, se encontraban escuelas en el nivel elemental o bueno y otras en el nivel insuficiente.

Esta situación es en la que se sostiene la idea de que hay acciones pedagógicas que impactan en el aprendizaje de los alumnos y hacen volver la mirada al principio de equidad educativa, que fundamenta la existencia de Conafe, para llevar a cabo estrategias focalizadas con apoyos que respondan a las necesidades específicas.

La equidad no desplaza a la igualdad, aunque es un concepto más inclusivo ya que articula la justicia, la igualdad y la diversidad; en términos de política pública, requiere la identificación de ciertas desigualdades entre sujetos y grupos sociales, y luego la intervención mediante estrategias específicas. La premisa es “a todos de acuerdo con sus necesidades”, lo cual obliga a crear las políticas de equidad educativa encaminadas a definir cuáles desigualdades justas deben ser generadas por las escuelas para propiciar ese objetivo. (Conafe, 2008: 28)

Por esta razón, las estrategias para la mejora de aprendizajes dentro de los estados se han focalizado de acuerdo a las situaciones de cada región; a nivel

nacional, esto implicaba la realización de un acompañamiento en virtud del apoyo que se requiriera en cada entidad, pues las características y las dificultades propias de los estados demandan una atención diferenciada.

En el caso concreto de los Planes para la Mejora de los Aprendizajes, la focalización debía estar en función de los resultados obtenidos en ENLACE 2011.

Una gestión estratégica debe considerar la realidad que caracteriza al contexto institucional, para comprenderla, identificar las áreas de oportunidad y plantear acciones que ayuden a solventarlas. Organizar el proceso de elaboración de los Planes para la Mejora de los Aprendizajes puede tener un impacto en la eficacia y la eficiencia de la implementación de los mismos, aprovechando los tiempos y los recursos de la institución.

## **II. LA GESTIÓN DE ESTRATEGIAS EDUCATIVAS**

El marco teórico de este trabajo consiste en la revisión de los aspectos que intervienen en la implementación de la estrategia: la gestión educativa, la planeación y el acompañamiento. Los enfoques revisados para estos tres conceptos guardan una estrecha relación entre sí puesto que se analizan desde una perspectiva en la que la participación y el diálogo se consideran elementos primordiales para el éxito de la estrategia.

El impulso de una estrategia educativa en una institución requiere de una organización adecuada de acciones y recursos, sin embargo, para el equipo de Conafe era importante separarse del enfoque administrativo jerárquico que en la experiencia había mostrado poco impacto para la operación de estrategias emergentes paralelas a la operación de los programas sustantivos.

Por ello en el primer apartado de este capítulo se define el papel del equipo encargado de coordinar la planeación e implementación de la estrategia educativa a partir de un marco que contribuyera a la mejora de los aprendizajes y a la motivación de los equipos para realizar las tareas que se requerían.

### **II.1. Gestión educativa estratégica**

A diferencia de la mayoría de los programas y estrategias que se operan en el Consejo, en los cuales se realiza la planeación a nivel central y la administración a nivel estatal o local, de manera claramente separadas (Cassasus, 2009), para este caso en particular se optó por llevar a cabo una gestión de la estrategia, en la que desde la planeación hasta la evaluación se realizarán entre todos los actores responsables de operarla.

En este trabajo se toma como principal referente teórico el de gestión educativa estratégica que propone el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) en Buenos Aires de la Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia, la Educación y la Cultura (UNESCO):

La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. (IIPE, 2000:16).

Desde esta mirada, la gestión se reconoce como una tarea de coordinar acciones integrando los diferentes aspectos que forman parte de los procesos que se llevan a cabo en una institución educativa, identificando diferentes alternativas e impulsando la posibilidad de innovar para la mejora de las prácticas educativas.

Por esto cabe hacer la aclaración de que durante el desarrollo de la estrategia no se consideraba a la gestión y a la administración como sinónimos (Sander, 1996; IIPE, 2000; Botero, 2009; Cassasus, 2009). En el ámbito educativo, la gestión trasciende a la administración, pues la incluye dentro de un proceso en el cual se parte de la planeación con objetivos claros, los cuales orientan durante el desarrollo y con los que se identifican las personas responsables de llevarlo a cabo; dentro de este mismo proceso se realiza la administración de los recursos de manera eficiente a fin de alcanzar los propósitos planteados, esto se verifica a partir de la evaluación que también está presente durante toda la gestión y es parte también de la estrategia.

La simple separación entre los términos de gestión y administración no son suficientes para aclarar porqué se habla de gestión educativa estratégica en este trabajo. Por ello, de entre las diversas definiciones que se pueden encontrar sobre lo que es la gestión educativa se retoman algunas que presentan un enfoque que refuerza claramente las ideas que se plantearon al inicio del proyecto. Así mismo se hace una especificación de lo que es la gestión educativa estratégica.

Botero (2009: 2) dice que “la gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”, sin embargo hace una aclaración que es fundamental para comprender la relevancia de considerar a los actores dentro de la organización, pues reconoce que las relaciones entre los sujetos importan para la realización de esta gestión, por ello el mismo autor aclara:

Ahora bien, si aceptamos que la filosofía de la educación postula la acción educativa como una relación dialéctica en la cual interviene un grupo de sujetos, directivos, profesores, estudiantes y familias de los estudiantes, que toman decisiones y ejecutan acciones, también es necesario reconocer las semejanzas y las diferencias por parte de este grupo de actores, así como, la definición de una serie de acciones concretas que conduzcan a los actores al logro de un objetivo en común. (Botero, 2009: 2).

De esta manera podemos decir que la gestión educativa se refiere a la relación entre las ideas y los propósitos que dan inicio a una acción, la planeación, realización y evaluación de la misma por sujetos que pertenecen a la organización y que se identifican con esos objetivos que los guían en su actuar.

Esto lo comenta de alguna manera Sander (1996) cuando describe a la gestión educativa como un proceso mediador. Efectivamente podemos identificarla de esta manera, si imaginamos que se trata de todas las acciones que se realizan en la forma de un puente que presenta en un extremo el propósito educativo y que del otro lado se encuentra la consecución del mismo. Y dentro de la estructura de este puente se involucran los diferentes sujetos para que desde su rol participen y se sientan comprometidos en el logro del objetivo de la organización.

Ahora bien, el concepto de Gestión Educativa Estratégica se retoma del documento del IIPE (2000: 17) donde dice que:

Gestión, (...), se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades. Ella articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos.

Es importante rescatar algunos aspectos de la definición propuesta, ya que fueron centrales en el enfoque de trabajo del equipo y son los que orientaron durante todo el proceso de gestión la toma de decisiones. Por un lado cabe resaltar el lugar que se le da a los sujetos de lo educativo, y al reconocimiento de que su tarea se realiza en situaciones que no son únicas o estables, sino que varían y dependen del contexto y

de las mismas personas; por ello es fundamental que todos los actores estén conscientes de los propósitos y que cuenten con la posibilidad de enfrentarse a cuestiones que quizás no estaban contempladas en un plan original. En segundo lugar vale la pena hacer énfasis en que no todo el peso de la gestión puede recargarse en la planeación, ya que la gestión educativa se lleva a cabo en la constante incertidumbre; si bien es una parte importante de la gestión estratégica, las capacidades de las personas para resolver las situaciones en función del objetivo educativo y con una guía clara (pero flexible), son las que conducirán al éxito.

La estrategia que se desarrolló dependía de que las personas comprendieran el objetivo planteado y que a partir de sus funciones y de sus responsabilidades identificaran las acciones que les correspondían realizar para alcanzarlo. La parte fundamental para alcanzar el objetivo de la estrategia recae en las personas, y no únicamente en los planes escritos.

En el mismo documento del IPE se mencionan los elementos que permiten identificar este tipo de gestión. A continuación se realiza una breve descripción de cada uno de ellos:

Centralidad de lo pedagógico.- Se refiere al principio de congruencia en el que en los ámbitos educativos, sean las necesidades educativas las que orienten los procesos y la toma de decisiones. En el centro de lo educativo está el aprendizaje de los alumnos y por lo tanto en función de éste es que deben plantearse los propósitos y también las soluciones. “Resulta insoslayable afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas sea generar aprendizajes, de manera de alinear a cada institución educativa en el logro de la formación demandada” (IPE, 2000: 19).

Habilidades para tratar con lo complejo.- También lo identifican como “reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización” y se refiere a la necesidad de constante adaptación y formación que exige la sociedad actual, en donde las tareas no se basan en instrucciones a seguir sino que exigen cada vez respuestas innovadoras, mayor conocimiento de las interrelaciones que existen en el

mundo y competencias para responder de manera individual y en equipo para atender a las demandas de los alumnos. Por esto es necesario que los líderes educativos tengan la posibilidad de hacer frente a lo complejo a partir de la formación (autoformación) constante y a las redes de trabajo interdisciplinario.

Trabajo en equipo.- “Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo” (IIPE, 2000: 20). Es necesario superar la separación que existe entre los diseñadores de programas y los operadores de los mismos. Esta forma de trabajo ya no responde a las demandas de nuestros tiempos donde para enfrentar un problema es necesario contar con más elementos y conocimientos. Por ello es importante que las diferentes personas que son parte del proceso educativo no se limiten a su papel, sino que en colaboración se rediseñe la manera de trabajar con aportaciones de todos desde las diferentes experiencias y necesidades que les plantea su situación. Al involucrarse desde el diseño hasta la evaluación, todos son más conscientes de su papel y también adquiere relevancia cada una de las aportaciones del equipo.

Apertura al aprendizaje y a la innovación.- Estrechamente relacionado con los anteriores, esta apertura es fundamental para alcanzar nuevas metas y metas cada vez diferentes. La educación y las instituciones educativas están vivas y se transforman al paso que la sociedad se transforma, por ello los responsables de las instituciones educativas deben buscar constantemente nuevas maneras de resolver los problemas y de atender las necesidades de los educandos. “La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educativos” (IIPE, 2000: 21).

Asesoramiento y orientación profesionalizantes.- “Se requerirán espacios para ‘pensar el pensamiento’, pensar la acción, ampliar el ‘poder epistémico’ y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones” (IIPE, 2000: 21). Precisamente para

favorecer el aprendizaje permanente, es importante que se generen espacios para la formación, para compartir y para transformar. Pero estos espacios también deben trascender al antiguo sistema de cátedra y exposición, hacia formas más innovadoras donde se reflexione y se genere conocimiento. Crear espacios para el desarrollo de competencias donde expertos y novatos tengan la posibilidad de compartir y de aportar experiencias y aprendizajes.

Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.- Ante la claridad de las metas a alcanzar, las instituciones educativas estarán en condiciones de realizar un trabajo más armónico y encaminado a lograrlas. La formación constante en competencias para enfrentarse a los constantes cambios también permitirá dar certeza y confianza en que cada quien podrá responder por el bien de la comunidad educativa, para ello “será preciso que el gestor tenga la capacidad de generar una visión que comunique el proyecto, que despliegue sentido, pertenencia y el impulso para enfrentarse permanentemente a las metas trazadas” (IIPE, 2000: 22).

Intervenciones sistémicas y estratégicas.- Este aspecto se basa en el conocimiento de la situación y el contexto institucional, ya que propone que se generen situaciones de cambio constantemente para atender a las demandas del entorno. El diagnóstico, la planeación estratégica y la evaluación son fundamentales para orientar las intervenciones que se realicen para alcanzar el propósito planteado. “La intervención será sistémica si contempla a la totalidad de la organización, sus interrelaciones, sus objetivos y fines, así como la vinculación con los contextos” (IIPE, 2000: 22).

Estos son los elementos que dan identidad a una gestión educativa estratégica y para funcionar adecuadamente y es posible identificar que todos guardan una estrecha interrelación entre sí.

Sin embargo, no es posible que una gestión de este tipo surja de manera espontánea en una institución educativa, sino que debe ser impulsada por el equipo o el líder gestor, haciendo que la cultura organizacional transite de una administración burocrática y vertical hacia una gestión participativa. Por ello también la gestión se caracteriza por componerse de un liderazgo pedagógico, un pensamiento sistémico y

estratégico y el aprendizaje organizacional (IIPE, 2000), los cuales engloban los elementos antes descritos.

Estos componentes permitían al equipo encargado de gestionar la estrategia, hacerse de una identidad y compartir con el resto de los sujetos involucrados en el proceso un enfoque diferente para realizar las tareas, encaminadas a un propósito común, pero donde su participación era vital. Es por esto que los conceptos aquí descritos son el eje del proyecto y de las acciones realizadas.

## **II.2. El enfoque situacional de la planeación**

Este apartado retoma los referentes teóricos para la planeación de la estrategia que se realizó a partir de la gestión educativa ejecutada por el equipo coordinador y por lo tanto debía ser congruente en sus principios.

La acción de planear se consideraba parte del proceso de la gestión y por ello se ejecutaron con el mismo enfoque, en el que se buscaba una participación incluyente y la búsqueda de posibilidades innovadoras que se encaminaban a la mejora de las prácticas. Puesto que la estrategia no se llevó a cabo con un único grupo de personas, sino que involucraba a actores con distintas funciones y con puestos de diferente jerarquía dentro de la institución, la planeación debía ser a su vez integradora y considerar el momento y el lugar en el que se desarrollaba, por ello en este trabajo se retomó la planeación situada.

La situación es todo aquello que es relevante para la acción de los actores en función de sus objetivos y del lugar que ocupan en ella. Es un recorte determinado de la realidad a partir de necesidades e intereses que aparecen como significativos para el proyecto de un actor. La situación es el sitio que el actor ocupa en la realidad, es su punto de partida, que lo mueve al cambio o la conservación y es su punto de llegada. Hay realidades diferentes para distintos actores. Hay varias interpretaciones posibles y todas están condicionadas por la inserción particular de cada actor, por la posición que ocupa en el objeto planificado y por sus intenciones. (Macchiarola, y Martín, 2007, pp.357-358).

Esto plantea la posibilidad de pensar en una serie de acciones para interactuar con los sujetos que participan en la operación de los programas y que tendrán algún papel en la implementación de la estrategia, para que a partir de la experiencia y teniendo en mente los objetivos que les son propios cumplir, participen en la preparación de las

acciones con base en la perspectiva situacional que se relaciona con la gestión estratégica de la educación.

### **La evaluación como punto de partida**

Una estrategia de acompañamiento se ve enriquecida por los aportes de la evaluación institucional, pues en diferentes publicaciones que abordan el tema (Escudero, 1997; Caldeiro, 2005; CONEAU, 1997; Schmelkes, s.f.) se habla de la autoevaluación como un elemento fundamental para alcanzar los objetivos de la institución, ya que propicia la reflexión sobre las acciones de los que participan en ella. Esta mirada hacia uno mismo, es el mejor punto de partida para reconocer que siempre es posible hacer mejor las cosas. Por eso es importante que en la autoevaluación participen todos los actores involucrados en el proceso educativo. “Hay que diagnosticar los problemas de la institución y ver qué fuerzas y recursos tiene para resolverlos” (Escudero, 1997).

Si bien la autoevaluación nace de la necesidad de reflexionar, desde la realidad propia, acerca del valor y alcance de las actividades desarrolladas en cada institución, es necesario complementar con la evaluación externa que ofrece otra mirada y que permite contrastar los resultados obtenidos. En este caso, se toma como evaluación externa la ENLACE, que da cuentas de lo que los alumnos aprenden, así como de los resultados de las acciones implementadas en cada escuela o región.

La evaluación institucional permite por lo tanto tener claridad sobre las acciones que se llevan a cabo en la escuela y descubrir el impacto que tienen en la consecución de los objetivos.

Es razonable esperar que cuando las evaluaciones son realizadas adecuadamente, satisfagan una importante necesidad: la de comprender y esclarecer los procesos educativos al tiempo que responden una exigencia que involucra diferentes sectores sociales (maestros, padres de familia, autoridades), donde se muestra una demanda emergente por tener información que permita resolver la preocupación por la calidad educativa, sea por motivos económicos o socioculturales (Caldeiro, 2005).

## **La planeación situada**

La aplicación de una estrategia debe estar definida por los momentos que la conformarán, así como de los productos que se obtendrán de la misma y principalmente de los objetivos que la orientarán durante su desarrollo. En este sentido, también el enfoque situacional ofrece aspectos de los cuales asirse para fundamentar la metodología y la planeación de la estrategia.

El planeamiento está conformado por redes de trayectorias con cursos variantes, con avances y retrocesos constantes. En estas redes se articulan momentos concebidos como instancias, circunstancias o coyunturas transitorias y repetitivas de un proceso continuo y recursivo que no tiene comienzo ni fin definido. Esos momentos son: a) explicativo, b) normativo, c) estratégico y d) táctico-operacional.

Desde el punto de vista conceptual, la dinámica del planeamiento es explicada por las múltiples y contradictorias interacciones entre los componentes del sistema. Los resultados no dependen del planificador sino de la interacción entre diversas circunstancias y factores. (Macchiarola, y Martín, 2007, p. 358).

Podemos observar una vez más, la importancia que tiene la participación de todos los actores desde su rol dentro de la institución, para considerarla en la planeación y lograr que los objetivos del acompañamiento se alcanzaran, a través de los momentos en que se aplicara, recordando que éstos no tienen un inicio y un fin definidos, sino que se dan en una secuencia cíclica a la que era necesario estar regresando para reconocer los avances y las necesidades de las acciones que se llevaban a cabo.

En el caso de Conafe, es muy importante trabajar con todas las figuras educativas de la cadena que opera los programas educativos, pues lo más común en la institución para comunicar y aplicar las acciones pedagógicas es hacerlo en forma de cascada, lo que afecta en la apropiación y en la comprensión cabal de lo que se espera al originar la idea y lo que puede llegar a replicarse en el último eslabón de la cadena. Por eso, se ve como un acierto que en la estrategia se realicen acciones diferenciadas para trabajar directamente con distintos niveles de responsabilidad, desarrollando acciones que impacten de “arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba” Stoll y Fink (s.f.).

La comunicación es una parte esencial en el enfoque situado y en la estrategia de acompañamiento. Por esto era necesario considerar también, que en todas las

interacciones se estableciera una comunicación que favoreciera los acuerdos, centrada en lo que era importante para todos los que desarrollan alguna actividad dentro del Conafe, es decir el aprendizaje de los alumnos, un diálogo que valorara y rescatara las opiniones de todos quienes participaron en los grupos de trabajo.

Por esta razón se propuso dentro de la estrategia, crear situaciones donde se favoreciera una comunicación asertiva frente a los aspectos que se trabajaron durante el acompañamiento. La asertividad es “la conducta que permite a una persona actuar en base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad inapropiada, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales sin negar los derechos de los otros” (Alberti y Emmons en Caballo, 1983, 54).

Es necesario reconocer que dentro de la institución se han implementado muchas acciones (proyectos educativos, materiales, investigaciones) y en todas ellas se ha planteado una línea vertical de trabajo, donde oficinas centrales propone y la participación de los equipos de los estados se limitaba a conocer la propuesta para replicarla en sus delegaciones. Esto generó un rompimiento en la apropiación del trabajo sobre los proyectos que pueda proponer un equipo de oficinas centrales. Los resultados pueden verse afectados, si actitudes negativas o violentas interfieren con el trabajo, por ello, las actividades propias del acompañamiento intentaban que existiera un respeto por las funciones y las opiniones de todos, pero también aceptación y apertura para analizar los aciertos y los errores.

Generar actitudes asertivas en todo momento, posibilita que con respeto y argumentos se defiendan las acciones que han obtenido resultados y también se cuestionen y analicen aquellas que no lo han logrado, pero sin que sea personal del centro quien dicte y oriente, sino que surja del compromiso y el trabajo de todos los involucrados, desde sus responsabilidades.

### **II.3. La relevancia del acompañamiento**

Como ya se ha comentado, la realización de los planes de mejora no es algo nuevo en Conafe, pues se han estado desarrollando de una u otra manera a lo largo de los

últimos años. Lo que había hecho falta, era un acompañamiento que le permita a los actores tener un papel más activo en la reflexión en torno a los resultados, pero que a la vez les permita identificar los aciertos y las dificultades durante el desarrollo de la estrategia. De esta manera se tendrán más elementos para reconocer los planes que están obteniendo resultados, a fin de identificar los factores que son relevantes para su éxito y analizar la posibilidad de generalizar algunas de las acciones en regiones que cumplan similares condiciones.

Es por ello que el tercer apartado analiza algunos elementos que fortalecen esta estrategia a partir del concepto de acompañamiento en el que se busca involucrar a todos los actores en el proceso de análisis, construcción y evaluación durante el desarrollo de los planes.

Acompañar los procesos de gestión institucional, supone contribuir a crear o fortalecer las condiciones para que las instituciones resuelvan sus propios problemas y necesidades. Sólo desde el reconocimiento de la potencialidad de las propias capacidades, la reflexión compartida y de los acuerdos entre los diferentes actores institucionales surgirán las mejores respuestas para enfrentar la conflictiva vida cotidiana en las escuelas. (Aycirex, A. et al., 2008).

A partir de esta manera de concebir el acompañamiento, las acciones que se determinaron dentro de la estrategia generaban situaciones que buscaban propiciar la reflexión y el involucramiento de las personas, impulsándolos a que con la conciencia del papel que juegan dentro de la institución se asuman como parte de la solución.

El acompañamiento es parte esencial de una estrategia educativa pues permite reconocer y valorar las fortalezas durante la implementación, así como orientar algunas acciones que permitan superar las dificultades. El acompañamiento es participativo y por lo tanto implica comunicación. Por esto se ha elegido hablar de acompañamiento estableciendo una distancia teórica con el concepto de seguimiento que se refiere más a un observador con funciones relacionadas a fiscalizar las acciones y reportarlas, dejando en un papel de observado al sujeto de la tarea.

El acompañamiento implica un mayor compromiso y comunicación por los actores del proceso. Esto lo explica más claramente Ghouali cuando dice que “acompañar es unirse con alguien para ir a donde él va al mismo tiempo que él. Subyacentemente,

acompañar se define como el proceso que dinamiza tres lógicas: relacional, espacial y temporal” (2007: 208).

Desde esta mirada y continuando con las ideas del mismo autor, es necesario comprender que la relación que se establece entre el acompañante y acompañado es asimétrica pues las funciones son diferentes, pero que se complementan en función de una misma meta, en un mismo camino.

Dentro de la estrategia propuesta en este trabajo, era necesario que todos los actores se involucraran para crear un ambiente de confianza y de diálogo entre los miembros de la institución a todos los niveles, de tal manera que las actividades que surgieran durante el acompañamiento propiciaran la participación abierta de las figuras educativas y el intercambio directo con el personal de oficinas centrales que coordinó las acciones, con la finalidad de recuperar los puntos de vista del mayor número de servidores públicos, desde la realidad en la que se sitúan dentro de la institución y en relación con el aprendizaje de los alumnos.

Considerando la categoría conceptual de situación, puede advertirse que este enfoque asume una postura epistemológica perspectivista y constructivista. El mundo no se conoce en forma directa sino que cada representación es una perspectiva del objeto que cobra sentido desde la situación en que se genera. El planeamiento situacional no asume la perspectiva del científico que está fuera de la situación que planifica sino la del actor que es protagonista del juego social, que desde dentro lucha por su proyecto de cambiar la institución. (Macchiarola, y Martín, 2007, pp.357-358).

Podemos ver de esta manera la relación que existe entre la planeación situada que reconoce la experiencia y la perspectiva de los actores de la estrategia, las cuales se conocen por medio del acompañamiento que se hace a estas figuras educativas en la realización de sus actividades. Los protagonistas de la estrategia son quienes le dan sentido a la implementación y lo hacen desde la comprensión que tienen de la misma a partir de las prioridades que les plantea su contexto.

El acompañamiento permite de esta manera participar en el proceso de comprensión y de implementación de la estrategia, retomando los saberes de los participantes, pero además brindando algunas orientaciones cuando no se tiene claridad sobre los fines de la misma.

Parafraseando algunas de las características que describe Sánchez (2008) de lo que se considera necesario tener en cuenta, podemos rescatar ciertos aspectos que permiten fortalecer el acompañamiento propuesto para Conafe, estos son:

- Adaptarse a las limitaciones y posibilidades durante la realización de las acciones sabiendo que durante la ejecución pueden modificarse.
- Conformar un equipo capacitado, de mente abierta, con calidad humana, que sea dirigido por un líder comprometido con la realidad que se busca transformar.
- Programar y ejecutar reuniones periódicas de actualización y retroalimentación.
- Crear un sistema de información eficiente de registros cuantitativos y cualitativos comparables con lo planificado.

Otro aspecto necesario que aborda el mismo autor, es el de la estructuración del grupo que garantizará la conducción adecuada de los equipos de personas con los que se trabajará y la importancia que, en concordancia con el enfoque situado, le da a que este grupo pertenezca a la comunidad de la institución, con la intención “de lograr que los mismos sean protagonistas de su propio destino y a la vez promotores y partícipes de su desarrollo” (Sánchez, 2008, p.43).

Situamos la diferencia entre asesorar y acompañar en la relación con el saber / poder de los agentes (asesores y acompañantes) a quienes corresponde asumir estas funciones en el seno de la comunidad; a diferencia del acompañante, que camina con el acompañado, que busca con el acompañado elementos de respuesta a las preguntas que éste último se hace en el ejercicio de su función (Gather Thurler y Maulini, 2007, pp. 317-318).

Cabe señalar el valor agregado que ofrece el seleccionar una estrategia de acompañamiento, más que aquellas de seguimiento o de evaluación, en las que generalmente las personas se sienten enjuiciadas o calificadas por el trabajo que han desempeñado, mientras que el acompañamiento, lo que propone es que en equipo se colabore para el reconocimiento de la situación y la construcción de soluciones.

### **III. ESTRATEGIA DE PLANEACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO DE LOS PLANES DE MEJORA DE LOS APRENDIZAJES**

En este último capítulo se describen las acciones que se llevaron a cabo durante el desarrollo de la estrategia, donde los conceptos planteados en el marco teórico se transforman en acciones que se llevaron a la práctica, para dar solución a la pregunta planteada en un inicio: *¿Qué estrategia educativa se puede gestionar para mejorar los aprendizajes de los alumnos logrando un impacto en los resultados de ENLACE 2012?*

Para la descripción de las actividades que se realizaron para dar respuesta a esta cuestión específica, hay dos elementos que es necesario separar en un inicio: gestión y estrategia educativa. Si bien durante la operación, las acciones se realizan de manera integrada, para el análisis es adecuado distinguir las tareas y actividades que se llevaron a cabo por el equipo coordinador y que son las que suceden como parte de la gestión; de aquellas que son las que se gestionan como parte de la estrategia educativa referidas a la planeación y acompañamiento de los planes de mejora de los aprendizajes.

#### **III.1. Propósito**

Apoyar a los estados a formular y poner en práctica el plan de acción que asegure la mejora de los aprendizajes de los alumnos, apoyando de esta manera al logro de la meta nacional planteada para ENLACE 2012 (72% de alumnos en Español y 64% de alumnos en Matemáticas por lo menos en elemental).

Además de este propósito general, de manera interna y no expresada, existía la pretensión del grupo coordinador de compartir la manera de gestionar esta estrategia educativa con la intención de dejar un legado a la institución que permitiera a todos los actores ser partícipes de la gestión educativa del Conafe, democratizando la toma de decisiones en función de las necesidades reales que surgen en los diferentes niveles de la operación de los programas y brindando a los estados una propuesta para delinear un plan estratégico anual, para apoyar a la mejora de los aprendizajes.

### **III.2. Responsables**

Esta estrategia, se desarrolló entre un grupo multidisciplinario seleccionado por el Director General del Conafe, en el que se dio la interacción de personas con diferentes perfiles y funciones dentro de la institución. La coordinación del grupo la llevó a cabo la Directora de Educación Comunitaria; la parte de sistematización de los datos la realizaron expertos en el área de informática, la parte de planeación y de las actividades pedagógicas es en la que participo el autor de este texto como subdirector de Programas Educativos junto con una experta en operación en los estados y un asesor de la Dirección General.

Específicamente las tareas que correspondieron al autor fueron las de la planeación de las actividades y materiales para los talleres, la elaboración de los instrumentos de acompañamiento y documentos de apoyo, así como coordinar las actividades en las distintas reuniones realizadas.

### **III.3. Duración**

La estrategia se planteó desde la publicación de los resultados de Enlace 2011 en septiembre, hasta la aplicación de la misma en junio de 2012.

La idea de coordinar esta actividad durante casi todo el ciclo escolar 2011-2012 era la de proponer un eje orientador de las actividades estatales y promover la reflexión y la concientización de la corresponsabilidad que existe en todos los niveles de la cadena operativa para cumplir el derecho de los niños a recibir una educación de calidad. Se buscaba por lo tanto que los estados se apropiaran de la estrategia que les compartíamos, a fin de que las señas de identidad de una gestión estratégica fueran haciéndose latentes en todas las actividades que se realizan para la operación de los programas y para las actividades de enseñanza en las aulas.

### **III.4. La gestión estratégica**

Para ser congruentes con el enfoque de la gestión estratégica la toma de decisiones y la forma de trabajo del equipo coordinador se realizaban de manera

democrática y en reuniones constantes, para reflexionar sobre los resultados que se iban obteniendo y sobre las intervenciones a llevar a cabo.

Considerando el enfoque situacional que cobija la estrategia, era necesario que las acciones se plantearan dentro de una espiral que involucraba la constante reflexión sobre las necesidades de los actores que participaron y el momento del ciclo escolar. Por ello la gestión de las actividades se centraba en cuatro momentos, los cuales permitían tener una mayor organización y concreción durante las actividades, ya que el equipo coordinador se sentía preparado y las actividades se consideraban apropiadas, tanto en tiempo como en contenidos:

a) Un primer momento de focalización que consistía en utilizar la información disponible para con base en ésta decidir en qué regiones o con qué figuras llevar a cabo las acciones.

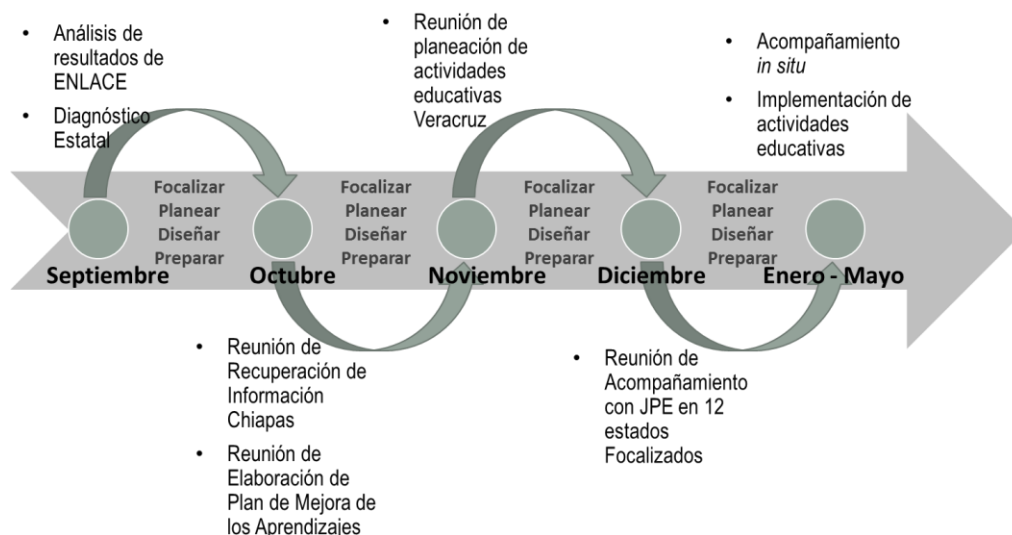
b) En segundo lugar la planeación, donde se establecían los contenidos y los participantes, así mismo se definían las orientaciones que se daban a los equipos.

c) El diseño era el tercer momento, donde discutiendo los temas con los participantes se tomaban las decisiones con respecto a las mejores formas de llevar a cabo las acciones educativas, generalmente estas reuniones eran las actividades más fuertes del equipo coordinador y donde se invertía más tiempo y recurso, ya que exigía traslados y en ocasiones dos o tres jornadas de trabajo.

d) Por último la preparación, la cual consistía en concretar en cada uno de los estados las acciones adecuadas de acuerdo a sus posibilidades y contextos, como resultado de las acciones anteriores y la realizaban los equipos técnicos con las figuras educativas (Asistentes Educativos, Capacitadores Tutores e Instructores Comunitarios) obteniendo retroalimentación y asesoría por parte del equipo coordinador.

La figura 2 muestra un ejemplo de cómo esta espiral que considera los cuatro momentos que se tomaban en cuenta para la planeación eran constantemente aplicados por el equipo coordinador como parte de la gestión para las actividades que se realizaron durante el ciclo escolar.

**Figura 2. Momentos de la gestión educativa**



Ahora bien, la razón para la realización de estas actividades no es la gestión en sí misma, sino la posibilidad de realizar los planes de mejora junto con los equipos y que su implementación les permitiera alcanzar los objetivos planteados por entidad y a nivel nacional. Así mismo la organización del trabajo en 4 momentos sistemáticos buscaba ofrecer un apoyo constante y con bases sólidas para que los estados se sintieran acompañados.

Este trabajo de gestión orienta de manera transversal el trabajo de planeación e implementación de los Planes de Mejora. Y es por ello que el trabajo de coordinación de las actividades de planeación y acompañamiento que se realizó junto con los equipos tiene una misma lógica de trabajo en cuatro momentos, los cuales se desprenden de las fases de diseño y preparación del equipo coordinador.

### **III.5. Mejora de los Aprendizajes. Planeación y acompañamiento**

Como ya se ha explicado en el marco teórico, el contexto y la realidad de cada uno de los actores dentro de la institución variarán dependiendo de las funciones y el entorno en donde se llevan a cabo. Por lo mismo su experiencia y aportes responden a las necesidades de su entorno. De esta manera, para el equipo coordinador era muy importante planear actividades que apoyarán al cumplimiento del propósito original, pero desde lo que a cada quien le correspondía hacer. Por lo mismo las actividades no podían realizarse en cascada. Si bien la mecánica de preparación de las actividades era la misma, el acercamiento y las actividades, debía de variar de acuerdo a los participantes y a sus funciones: tomadores de decisiones, coordinadores, operativos.

Las acciones para la mejora de los aprendizajes se llevaron a cabo en cuatro etapas diferentes, que como se ha mencionado anteriormente se derivaban del trabajo de gestión del equipo coordinador y por ello seguían una lógica similar.

a. **Análisis:** La primera etapa corresponde a la de integración del equipo de oficinas centrales y la delimitación de los propósitos del grupo. Esta integración se realizó a partir de la recopilación de información y análisis de resultados de ENLACE, para conocer la situación en la que se encontraba la institución a nivel nacional. A partir de esta información se realizó una focalización de los estados prioritarios, quienes representaban una mayor preocupación por los niveles en que se encontraban, pero que también tenían un importante peso en el porcentaje nacional de alumnos atendidos.

b. **Planeación:** Para la elaboración de los Planes de Mejora de los Aprendizajes era importante un diagnóstico de la situación de cada entidad y de las acciones que se habían implementado hasta ese momento, destacando aquellas que habían probado tener impacto en los aprendizajes de los alumnos. Para que los Delegados junto con sus equipos técnicos pudieran realizar este diagnóstico se les compartió una serie de indicadores que nos permitiera contar con un documento con la misma estructura y que orientara a los equipos en la elaboración del mismo (Anexo 1). Esta

es la primera vez que se cuenta con un borrador de Planes de Mejora estructurado y a tiempo para implementarlo en regiones focalizadas.

c. **Focalización y diseño de estrategias:** Una vez que los estados contaban con la información, era necesario establecer vías de comunicación entre los Delegados para que en conjunto se analizara la situación del Conafe, para compartir resultados y estrategias y para construir algunas propuestas que pudieran apoyar a las regiones donde se tenían bajos resultados. En esta etapa se realiza un primer ejercicio de focalización de las regiones con menores resultados en ENLACE 2011. Los estados hacen un ejercicio de definición de comunidades focalizadas y de ajustes de las estrategias que se implementarán para apoyarlas. Una vez definidas, comienza la implementación en los diferentes niveles: Delegación, Coordinadores, Asistentes Educativos, Capacitadores Tutores e Instructores Comunitarios. A nivel nacional se realiza un ejercicio de reflexión y de discusión entre los estados que atienden al mayor número de alumnos y que por lo tanto poseen las metas más altas, buscando que entre los Jefes de Programas de estas entidades se apoyen y compartan información. Se les ofrece a todos una herramienta informática que les facilite la identificación de comunidades rezagadas y sus resultados por reactivo en ENLACE 2011.

d. **Acompañamiento y fortalecimiento de estrategias:** Esta última etapa abarca el segundo semestre del ciclo escolar, comenzando con el Taller de Formación Intermedia, durante esta etapa se busca que las estrategias ya se estén comunicando en las reuniones de formación a los Instructores Comunitarios. A nivel central se realizan visitas de acompañamiento y se continúan realizando reuniones para dar seguimiento a las acciones implementadas en los estados; para compartir algunas estrategias que impacten en la formación de los instructores y también comunicar algunas acciones que puedan apoyar a los instructores en el aula. También a nivel estatal se solicita que se realice un acompañamiento con el apoyo de la guía de observación.

### **III.6. Reuniones de trabajo: La gestión en la acción**

Las reuniones que se llevaron a cabo durante el ciclo escolar con diferentes autoridades y figuras educativas tenían la finalidad de compartir información relevante que les permitiera tomar decisiones y construir propuestas que correspondieran con el momento en el que se encontraban los instructores comunitarios y que fueran pertinentes con las necesidades de cada entidad, pero también a las funciones que les tocaba desempeñar a los participantes. Así mismo se reforzaban algunas habilidades para la planeación de reuniones de formación, favoreciendo la puesta en común de prácticas exitosas ya fuera para elaborar el Plan de Mejora, o bien para reforzarlo.

Para llevar a cabo cada reunión se seguía un proceso de preparación con la intención de obtener resultados que impactaran favorablemente en los participantes:

1. ¿Cuál es la problemática o necesidad?: El primer momento era esclarecer dentro del grupo la situación que se quería abordar en la reunión. De esta manera era posible definir los funcionarios que participarían con mayores conocimientos y experiencias en la reunión.

2. ¿Qué es lo que interesa que los participantes se queden?: En segundo lugar se definían los propósitos de la reunión. A partir de definir que nuestras acciones debían enfocarse a sentar las bases para transferir los resultados de las reuniones en propuestas que se reflejaran en los aprendizajes de los alumnos, se identificaba lo que era más relevante que lograran los participantes al final de la reunión.

3. ¿Cómo lograrlo?: Una vez que se definía lo que interesaba que concluyeran o se llevaran los participantes, se establecía un punto de llegada y se hacía posible ir planteando en orden inverso las actividades que permitirían lograrlo planteando de esta manera un hilo conductor y la ruta para alcanzar el propósito.

Otra característica de las reuniones realizadas durante el ciclo escolar para la mejora de los aprendizajes, era que como parte de la planeación, el equipo coordinador realizaba una reunión preparatoria, donde se probaban las actividades con figuras de distintas entidades y de esta manera teníamos ocasión de conocer el

impacto de las mismas y los ajustes necesarios. Al realizar estas actividades con anterioridad el equipo coordinador estaba mejor preparado para las reuniones ejecutivas, es decir en las que se realizaban de manera formal las actividades y los participantes les encontraban sentido a las mismas, logrando así alcanzar el objetivo de cada reunión.

En las reuniones preparatorias se abordaba el mismo tema, utilizando la misma información y las herramientas que se propondrían en la reunión ejecutiva, pero se tenía la ventaja de que se aplicaba en la operación: en situaciones cercanas o directas con las figuras a quienes estaba destinada la estrategia. Con los resultados y la retroalimentación obtenidos de las preparatorias, era posible hacer ajustes para que cuando se compartiera de manera generalizada la información, se tuviera un mayor impacto.

La estrategia de todas las reuniones fue el trabajo colaborativo a partir de situaciones concretas: La premisa siempre fue que los participantes compartieran sus experiencias con la finalidad de partir de las necesidades que ellos identificaban; a partir de esto se llevaban a cabo actividades para comunicar información sobre las prácticas con mejores resultados en la experiencia de cada participante; enfocándolos en sus funciones y responsabilidades con el apoyo de indicadores y criterios relacionados con el momento del ciclo escolar que se buscaba impactar; impulsando que las decisiones se centraran en lo pedagógico; generando una actitud de corresponsabilidad y compromiso con la misión de la institución. Para esto todas las reuniones consideraban tres elementos fundamentales:

a) Información. Los datos con los que se cuenta para abordar la reunión y para brindar a los participantes elementos sobre los cuales trabajar.

b) Herramientas. Documentos y apoyos informáticos que pueden orientar objetivamente a la toma de decisiones y los materiales didácticos de la institución que se podrían utilizar para las propuestas que se realizaban.

c) Focalización. Delimitar eficientemente la población a la que se enfocarían las estrategias para la mejora de los aprendizajes, favoreciendo a la construcción de equidad educativa.

A continuación se describen brevemente las reuniones, tanto preparatorias como ejecutivas que se realizaron en cada etapa del proceso de Planeación y Acompañamiento de la estrategia, rescatando los propósitos y los resultados o productos obtenidos. En el Anexo 2 se muestra una tabla con las fechas y participantes de cada una de las reuniones.

### **Análisis:**

- Elaboración del diagnóstico estatal

Se elaboró un índice para que los Delegados en colaboración con sus Equipos técnicos realizaran un documento que les permitiera obtener un diagnóstico de la situación de su entidad.

Todas las entidades enviaron sus documentos antes de la reunión de Delegados del 28 de Octubre, que era la fecha límite. Este documento fue un insumo que apoyó al desarrollo de las actividades de dicho Taller y un punto de partida con información clara y precisa para la toma de decisiones en cada entidad.

### **Planeación**

- Reunión Chiapas: Construcción de la estrategia general para la mejora de los aprendizajes ciclo escolar 2011 -2012.

Las actividades de esta reunión preparatoria que se llevó a cabo en dos regiones diferentes (Tuxtla Gutiérrez y Comitán), una con Coordinadores y la segunda con Asistentes, giraron en torno a:

- Socializar el resultado del análisis realizado por el Equipo Técnico Estatal sobre los resultados de aprendizaje que evalúa la ENLACE.

- Compartir las experiencias que han dado mejores resultados en los aprendizajes de los alumnos de Conafe.

- Reflexionar sobre el papel que tienen las acciones desde la función de los asistentes en la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

De esta reunión se obtuvieron algunas experiencias que permitieron identificar el enfoque que había que darle al análisis de los resultados; la importancia de partir de las necesidades de cada participante y no desde una postura central; centrar las acciones del Plan de Mejora en la formación de las figuras educativas.

- Taller de Delegados, D.F.: Análisis de resultados y propuesta de acciones pedagógicas para la mejora de los aprendizajes.

Durante este taller se trabajó a partir del diagnóstico que elaboraron en cada estado sobre los resultados de ENLACE y las estrategias que mayor impacto habían tenido en cada delegación. El propósito general de este taller era:

- Iniciar la formulación del plan de acción que asegure la mejora de los aprendizajes de nuestros alumnos, apoyando de esta manera al logro de la meta nacional planteada para ENLACE 2012 (72% de alumnos en Español y 64% de alumnos en Matemáticas por lo menos en elemental).

Cabe destacar que cada una de las mesas de esta reunión fue coordinada por alguno de los Directores de Conafe y personal de apoyo de su área fungió como relator de la mesa, buscando con esto involucrar a las distintas áreas en las situaciones pedagógicas. Como productos de este Taller los Delegados pudieron:

- a. Identificar los resultados de aprendizaje del Conafe que reporta ENLACE a nivel nacional y en particular lo obtenido en las entidades.
- b. Distinguir las estrategias que han contribuido exitosamente a la mejora de aprendizajes de aquellas que no la han favorecido.
- c. Concretar las acciones que es necesario que lleven a cabo desde el delegado hasta los instructores comunitarios para la mejora de los aprendizajes de nuestros alumnos.

d. Redactar, con base en lo trabajado en el taller, un compromiso de las acciones que se llevarán a cabo en cada Delegación para mejorar los aprendizajes.

### **Focalización y diseño de estrategias:**

- Reunión Jalapa, Veracruz: Reunión para la mejora de aprendizajes.

Esta fue una reunión preparatoria para identificar el uso pedagógico que podía dársele a una herramienta que contenía:

- Tablas dinámicas de Excel que ofrecen la posibilidad de ubicar a nivel regional y a nivel escuela los niveles de logro académico de los alumnos. Dicho instrumento permite ubicar las zonas más rezagadas del estado para poder plantear acciones focalizadas;

- Reportes que presentan para cada región y cada grado académico la proporción de respuestas correctas -por reactivos- en Español en la prueba Enlace 2011. Dichos reportes permiten entender los componentes pedagógicos del rezago educativo.

Se logró que los Coordinadores utilizaran la herramienta e identificaran algunos contenidos del Manual del Instructor Comunitario que les podrían apoyar para reforzar los reactivos en los que los alumnos mostraban debilidades.

- Taller para Jefes de Programas Educativos, D.F.: Taller técnico-pedagógico para la mejora de aprendizajes.

Esta reunión tuvo el valor agregado de contar con la participación de expertos en el ámbito educativo en conferencias relacionadas con la evaluación educativa.

La reunión tenía como finalidad lograr que las delegaciones de las entidades federativas contaran con elementos de apoyo y motivación que permitieran a los jefes de programa y coordinadores regionales establecer compromisos concretos para que en las zonas y regiones con menores desempeños:

- Enfocar el taller intermedio de formación a apoyar la mejora del desempeño de los instructores en el fortalecimiento de las capacidades lectoras de los alumnos y en la regulación de aprendizajes detectados como insuficientes.

- Realizar acciones de apoyo, cercanas y concretas, a los capacitadores tutores para que se conviertan en figuras primordiales en el perfeccionamiento de la enseñanza.

Como resultado de esta reunión los Jefes de Programas Educativos establecieron compromisos para el Taller de Formación Intermedia y las reuniones de Tutoría y apoyo que se llevarían a cabo durante el resto del ciclo escolar.

### **Acompañamiento y fortalecimiento de estrategias:**

#### ▪ Acompañamiento a los Talleres de Formación Intermedia

Como resultado de la reunión de Jefes de Programas de inicios de diciembre, se realizó una guía para que los compañeros de Oficinas Centrales de la DEC que asistirían a los Talleres de Formación Intermedia pudieran identificar los avances sobre las propuestas que se habían comentado en dicha reunión a la vez que orientaba para identificar las fortalezas y debilidades de la planeación y el desarrollo de las actividades de formación que se llevan a cabo en las delegaciones.

Para acompañar esta guía de observación se realizó un índice para la elaboración de los informes de los compañeros con la intención de obtener documentos similares que permitieran organizar la información e identificar los datos que se requerían para el seguimiento.

#### ▪ Taller con Jefes de Programas Educativos, D.F.: Taller para preparación de las próximas tutorías.

Como preparación para las reuniones que se realizarían en el marco de los Talleres Regionales para los Equipos Técnicos Estatales “Mejor formación=

Mejores aprendizajes”<sup>10</sup>, se llevó a cabo una reunión con 6 Jefes de Programas Educativos con la finalidad de identificar los procesos para la planeación de las reuniones de tutoría y apoyo.

En este taller se identificó la necesidad de acotar los contenidos de las reuniones y el planteamiento de los propósitos de las mismas, a fin de que coincidieran con los contenidos que se abordarían en cada bimestre. Se identificó que los programas educativos no regían las tutorías de todos los estados, por lo que se favoreció la comunicación entre los Jefes de Programas para que identificaran esta necesidad y la atendieran en las tutorías restantes.

En los Talleres Regionales para los Equipos Técnicos Estatales “Mejor formación= Mejores aprendizajes”, se realizaron reuniones con delegados y con Jefes de Programas Educativos, que si bien se efectuaron en diferentes fechas tenían los mismos planteamientos. A partir de la reflexión y evaluación de lo que sucedió en la primera de las reuniones se realizaron algunos ajustes en la coordinación de las actividades realizadas entre el grupo A y el grupo B.

- Taller de Delegados en Querétaro: Taller con Delegados del Conafe en las entidades federativas: Mejor formación = Mejores aprendizajes.

Esta reunión con los delegados, en la que también participaron los Directores del Consejo, tenía el propósito de:

- Definir compromisos para fortalecer el impacto de las acciones de formación y acompañamiento en la mejora de aprendizajes y, en particular, de la elevación de resultados de la prueba ENLACE.

Las actividades realizadas en el taller permitieron a los delegados identificar las acciones de mayor impacto desarrolladas por sus equipos técnicos para mejorar los resultados de aprendizaje. Y establecer nuevos compromisos ante las próximas acciones de formación, en particular las tutorías. En esta reunión se compartió el

---

<sup>10</sup> Estos talleres se realizan una vez al año, para preparar a los equipos técnicos estatales en lo que será el cierre de ciclo y la formación inicial del ciclo escolar siguiente. Este año se le dio el nombre de Mejor formación=Mejores aprendizajes.

instrumento de acompañamiento para que los delegados asistieran a reuniones de tutoría y compartieran su informe con el equipo coordinador. Esto no se había hecho antes y les permitió a los delegados saber qué observar y dónde incidir con sus decisiones.

- Taller de Mejora de Aprendizajes con Jefes de Programas Educativos: Planes estatales para la mejora de los aprendizajes. Mejor formación=Mejores aprendizajes.

Para este taller se planteó la finalidad de:

- Avanzar en la construcción del programa de formación del estado tomando en cuenta las acciones de mejora de aprendizajes realizadas y el fortalecimiento de las tutorías.

Las actividades de este taller estuvieron muy relacionadas con el Taller de preparación en el que se revisó el proceso que se sigue en las entidades para Planear las tutorías, poniendo especial atención en: el planteamiento de los objetivos, la selección de contenidos y la preparación de las actividades para formar a los instructores a enseñar los contenidos.

- Acompañamiento a las reuniones de Tutoría por parte de los Delegados y Equipos Técnicos Estatales

A partir de la reunión de Delegados que se realizó en el marco de los Talleres regionales para Equipos Técnicos Estatales, se estableció el compromiso de que asistieran a una sede de formación para que con apoyo de la guía de observación, identificaran los aciertos y las áreas de oportunidad que se presentan en sus estados.

Durante los meses de abril y mayo varios delegados enviaron sus informes con las observaciones y sus reflexiones en torno a los procesos de formación que llevan a cabo sus equipos técnicos y las figuras educativas.

- Taller con figuras educativas: “Fortalecimiento de la competencia lectora a partir de reactivos de ENLACE”.

Para reforzar las habilidades de lectura que se requieren para la solución de evaluaciones que plantean reactivos de opción múltiple en los que se requiere de la comprensión lectora, desde oficinas centrales se impulsó un taller para trabajar con Coordinadores y con figuras educativas en la implementación de actividades de comprensión de lectura aprovechando reactivos tipo ENLACE.

Los propósitos de este taller era que las figuras educativas trabajaran con los instructores para:

Realizar actividades con sus alumnos para que puedan responder con mayor seguridad y mejores resultados en la prueba ENLACE.

Conocer estrategias para reforzar la comprensión lectora aprovechando los contenidos correspondientes a la quinta parcial.

Identificar el uso pedagógico que tienen los reactivos de ENLACE para el reforzamiento de algunos temas curriculares.

Es un taller que tuvo muy buena recepción por parte de quienes tuvieron la oportunidad de asistir, sin embargo es una actividad que se consideró que por el tiempo no lograría tener demasiado impacto en los instructores y los alumnos.

En los anexos del documento se muestran dos herramientas que son un claro ejemplo de las actividades que se realizaron: El primero corresponde a la etapa de planeación y es la carta descriptiva de la primera reunión realizada con delegados donde es posible identificar los propósitos de compartir esta forma de trabajo y también es posible vislumbrar el enfoque de gestión del equipo coordinador (Anexo 3); El segundo corresponde a la última etapa y es precisamente el instrumento de acompañamiento con el que era posible observar de manera participativa, para tomar junto con las figuras educativas las mejores decisiones al momento de llevar a cabo las acciones de formación (Anexo 4).

### III.7. Resultados

Uno de los principales resultados de este trabajo fue la identificación de una forma de trabajo estratégica que brinda la posibilidad de realizar una gestión educativa que integre a los diferentes actores de la institución en la búsqueda de soluciones y en una manera efectiva de brindar servicios educativos de calidad a las zonas más desfavorecidas del país.

A manera de análisis a continuación se retoman las señas de identidad de la gestión estratégica que propone el IIPE-Buenos Aires (2000) y se mencionan los aspectos más relevantes del trabajo que llevó a cabo el equipo coordinador, o aquellas características del trabajo llevado a cabo durante el ciclo escolar y que se relacionan con las mismas señas.

**Centralidad en lo pedagógico:** Para la realización del diagnóstico estatal se solicitó información que correspondía a las tres jefaturas de la delegación de manera que existiera la participación de los responsables en esta actividad de diagnóstico, y para que el delegado tomara sus decisiones con un enfoque pedagógico. De esta manera se buscaba generar en las distintas áreas la conciencia de que lo que se hace en Conafe tiene un propósito educativo, no es administrativo ni financiero, sino por la formación de los alumnos. Este fue el propósito de involucrar a todas las áreas en la actividad de diagnóstico.

Así mismo en las reuniones que se realizaron durante el año, se buscaba reflexionar sobre las diferentes tareas que se llevan a cabo en la operación de los programas, poniendo el énfasis precisamente en que todas ellas no tienen ningún sentido si no apoyan a los aprendizajes de los alumnos. En consecuencia la pregunta constante era: ¿Qué me toca hacer desde mis responsabilidades para mejorar el aprendizaje de los alumnos?

**Habilidades para tratar con lo complejo:** Desde un inicio existió la certeza de que el mayor alcance que se iba a poder dar era el de incidir en los Asistentes Educativos y los Capacitadores Tutores, a fin de que ellos como responsables de la formación de los instructores comunitarios promovieran y llevaran a cabo las innovaciones o las

estrategias propuestas en los Planes. En ese sentido los materiales elaborados se pensaban en función de cómo podrían enseñarse a los instructores comunitarios para que ellos los implementaran en las aulas.

La principal competencia a desarrollar era la de la planeación de actividades formativas para los instructores comunitarios, sobre todo tratando de retomar las mejores prácticas de formación y generalizarlas.

**Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo a nivel nacional es una competencia que aún no se logra desarrollar como se esperaba. Sin embargo en todas las actividades se planteaba constantemente la solicitud de que entre varias personas se reunieran para dar respuestas a situaciones problemáticas a las que nos enfrentábamos durante el año. No obstante, al interior del equipo coordinador, logró establecerse un trabajo en equipo adecuado que como resultado tuvo reuniones ordenadas y exitosas con productos concretos y acuerdos realistas.

**Apertura al aprendizaje y a la innovación:** La dificultad que existe es que las personas que participan desde oficinas centrales y hasta coordinadores, ya se conocen entre sí y se complica que se planteen trabajar con otras personas diferentes a las que conocen y con quienes se han establecido relaciones de amistad. Esto complicaba la comunicación asertiva, ya que se cerraba la posibilidad de discusión objetiva y en la mayoría de los casos se mencionaba que todo lo que se hacía estaba funcionando adecuadamente, situando la mayor parte de la responsabilidad de los bajos resultados a las oficinas centrales.

**Asesoramiento y orientación para la profesionalización:** Durante las reuniones se buscaba que los equipos encontraran oportunidades para la profesionalización, invitando a expertos para compartir con ellos en paneles o conferencias, las experiencias que desde distintas áreas impactan en la educación. De la misma manera se estableció una línea de comunicación con Jefes de Programas Educativos a quienes se les brindó una asesoría constantes durante las actividades de acompañamiento.

**Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro:** Desde la primer solicitud del diagnóstico la línea de trabajo que se proponía planteaba estas dos cuestiones, por un lado la visión de futuro en la que a partir del cumplimiento de nuestras responsabilidades se lograría que los alumnos obtuvieran los aprendizajes que se espera logren durante la Primaria, y que estos se vieran reflejados en resultados más elevados o el cumplimiento de la meta institucional ara ENLACE 2012. En segundo lugar se buscaba que el cumplimiento de las funciones se realizara de manera cohesionada teniendo como eje conductor de los esfuerzos la calidad de la educación que les permitiera a los alumnos tener esos resultados.

**Intervención sistémica y estratégica:** La realidad de la institución nos obligaba a tener intervenciones de este tipo, ya que se debían dirigir los esfuerzos a aquellas entidades o regiones donde se habían focalizados las mayores necesidades; y así mismo se exigía que las actividades que lleváramos a cabo permitieran a los estados plantear situaciones similares adecuándolas a sus necesidades y a las de los sujetos de la intervención. La sistematización de la información, así como la de la planeación fueron las fortalezas de esta estrategia, ya que es el aporte que no se había podido concretar en años anteriores.

Otro de los resultados que se incluyen en este reporte son los porcentajes obtenidos en ENLACE que son un reflejo del trabajo realizado por el equipo coordinador, pero sobre todo por los equipos técnicos de los estados, estos resultados dan cuenta del cumplimiento del objetivo en algunos estados y un importante avance en la disminución de alumnos en insuficiente en la mayoría de ellos.

Si bien es claro que no puede atribuirse un 100% los resultados obtenidos a la gestión realizada desde oficinas centrales, si existió una importante participación durante todo el ciclo escolar que ayudó a muchos de los estados a enfocarse en las acciones de los Planes de Mejora y en la focalización de estrategias en las regiones

con los resultados más bajos, brindando mayor apoyo a éstos y dándoles mayores oportunidades para aprender lo que por derecho les corresponde.

**Tabla 2. Resultados ENLACE 2012 vs 2011**  
**Porcentaje de alumnos en “por lo menos elemental”**

	<i>EDO</i>	<i>MAT 2012 (%)</i>	<i>ESP 2012 (%)</i>	<i>META MAT 2012 (64%)</i>	<i>META ESP 2012 (72%)</i>	<i>MAT 2011</i>	<i>ESP 2011</i>
1	NL	95.2	93.2	Cumplida	Cumplida	74.9	75.5
2	BCS	88.3	90.3	Cumplida	Cumplida	68.8	69.6
3	MEX	84.7	80.6	Cumplida	Cumplida	81.1	80.6
4	SON	82.7	79.4	Cumplida	Cumplida	70.7	71.2
5	BC	80.9	80.3	Cumplida	Cumplida	67.3	66.9
6	ZAC	80.3	78.6	Cumplida	Cumplida	67.2	65.7
7	SLP	77	71.4	Cumplida	Cumplida	62.4	64.2
8	DUR	76.6	68.5	Cumplida	Cumplida	77.8	69.7
9	TLAX	76.4	71.8	Cumplida	Cumplida	71.0	69.7
10	NAY	75.4	70.8	Cumplida	Cumplida	80.3	78.9
11	TAB	74.3	70.4	Cumplida	Cumplida	73.9	77.3
12	HGO	74.2	72.2	Cumplida	Cumplida	61.8	64.8
13	QROO	74.1	76	Cumplida	Cumplida	69.9	77.5
14	TAM	74.1	71.8	Cumplida		69.9	65.4
15	AGS	72.9	66.9	Cumplida		75.8	71.1
16	COAH	71.1	61.9	Cumplida		60.6	59.9
17	VER	70.3	67.8	Cumplida		59.1	62.0
18	CAM	68.4	67.2	Cumplida		64.4	66.0
19	GTO	67.4	64.7	Cumplida		57.9	62.0
20	YUC	67.2	67.8	Cumplida		55.5	63.1
21	CHIH	65.5	57.6	Cumplida		51.4	51.0
22	PUE	65.2	60.2	Cumplida		58.6	59.8
23	OAX	64.9	66.2	Cumplida		58.4	59.6
24	COL	64.2	62.7	Cumplida		57.6	62.0
25	SIN	64	61.9	Cumplida		58.9	58.4
26	JAL	61.1	58			52.0	53.5
27	MOR	59.9	61			46.8	55.5
28	QRO	59.8	62.9			49.4	55.9
29	GRO	58.4	55.4			50.4	52.2
30	CHIS	55.9	48.4			45.8	44.9
	MICH	N.A	N.A			45.4	46.5

A partir de los resultados mostrados en la tabla se pueden rescatar los siguientes datos:

- En 2012, 25 Delegaciones cumplen con la meta institucional en Matemáticas y 13 en Español. Este importante avance en matemáticas ofrece la posibilidad de plantearse nuevas metas a nivel institucional, donde la mira ya no sea dejar de estar en el nivel de insuficiente, sino en niveles de bueno y excelente. Por otro lado, alcanzar buenos resultados en español sigue siendo una importante meta por alcanzar para más de la mitad de los estados. La gran cantidad de servicios en comunidades indígenas que atiende el Conafe donde cuentan con el mínimo de recursos (sobre todo en Chiapas y Guerrero) impactan de manera importante en los porcentajes.

- En general 13 son las delegaciones que cumplen con la meta en Matemáticas y Español.

- 14 Delegaciones registran avances de más de 10% de reducción de insuficientes en Matemáticas y 4 estados en Español.

- Solamente 3 delegaciones tuvieron desempeños negativos en Matemáticas y 5 en Español; sin embargo todas esas cumplen con la meta institucional (excepto Aguascalientes en Español).

- Los estados más importantes en términos de mayor número de población atendida, Chiapas, Veracruz y Guerrero, mejoraron respectivamente 10.1%, 11.2%, 8.0% en Matemáticas y 3.5%, 3.2%, 5.8% en Español.

Para ver los avances de cada estado entre 2011 y 2012 y entre 2007 y 2012, se incluyen respectivamente los Anexos 5 y 6.

## CONCLUSIONES

La realización de esta estrategia para elaborar, implementar y dar acompañamiento a los Planes de Mejora tuvo algunos resultados favorables, pero a final de cuentas, es necesario reconocer que no se logró que todos los estados alcanzaran sus metas. Siempre es adecuado reflexionar sobre los aciertos y los errores cometidos para poder obtener mejores resultados en ocasiones posteriores. Es por ello que las conclusiones de este informe giran en torno a los elementos que se consideran básicos para que en futuras oportunidades pueda llevarse a cabo una gestión educativa estratégica, ya sea en la misma institución o en otra donde la organización de los equipos posea las mismas características de toma de decisiones y operación de los programas, es decir con una estructura vertical centralizada.

Lo principal para poder desarrollar un plan de actividades estratégico, es contar con un diagnóstico que ofrezca información verdadera y útil para hacer frente a las necesidades principales de la institución. Para esto se deben utilizar datos de evaluaciones objetivas que ofrezcan un panorama real y lo más completo posible de la situación en la que se encuentra. En este caso Enlace es un instrumento muy útil ya que permite agrupar los resultados desde lo individual, por escuelas, por regiones y hasta por entidades. De esta forma pueden identificarse si hay variables que sean constantes o comunes en las regiones en las que se obtienen resultados homogéneos y descartar aquellas variables que no impactan realmente. Para poder realizar un diagnóstico de este tipo a nivel institucional, fue de mucha utilidad la estructura del documento, ya que mencionaba las variables a analizar y el punto de partida en todos los casos eran los resultados de ENLACE por región. Si se elabora un buen diagnóstico, en el que participa el equipo responsable, entonces se contará con información confiable para elaborar un plan adecuado al contexto y a la situación específica de la entidad. La participación del Delegado como un líder del equipo fue evidente en los casos de las entidades que obtuvieron mejores resultados, pues estaban bien enterados de la situación de su estado y llegaron a acuerdos con sus equipos sobre la posibilidad de llevar a cabo las actividades y de las regiones a

focalizar. En los casos en que no existió una adecuada participación en la elaboración del diagnóstico, la mayoría de las propuestas se basaban en situaciones anecdóticas o aisladas que englobaban de manera muy general y ambigua las problemáticas y por lo mismo no existía la capacidad para proponer soluciones realistas o incluso para explicar las mismas problemáticas.

Un aspecto central y que fue de gran apoyo desde la planeación hasta el acompañamiento fue la focalización. Al identificar las escuelas o regiones que requerían mayor apoyo, se volvía realidad la aspiración de brindar equidad educativa a los alumnos con mayores desventajas en su contexto. A partir de la identificación de focos rojos, no sólo se vuelve más claro hacia dónde girar los esfuerzos, sino que se posibilita una mejor organización del trabajo, dándole una intencionalidad a las decisiones que tienen que ver con la distribución de recursos así como de apoyos pedagógicos y técnicos. Por medio de la focalización se podrían ir atendiendo de manera gradual y efectiva las necesidades de las comunidades, generando desigualdades justas, que permitan en algún momento cubrir todas las necesidades básicas y de esta manera plantear progresivamente metas más elevadas para el desarrollo de las localidades que durante mucho tiempo han sido abandonadas. Sin embargo, la focalización por sí misma no es suficiente, debe ser parte de una estrategia donde se determine la continuidad que se le dará a todas las regiones, pues no se trata de abandonar a unas para apoyar a otras, sino de cómo aprovechar los esfuerzos, dando atención a todos pero ofreciendo mayores apoyos pertinentes a quienes más lo necesitan.

En relación precisamente con la continuidad que se le debe dar a una estrategia, se encuentra otro de los elementos que era fundamental durante esta gestión, pero que fue el más complicado de llevar a cabo debido a los tiempos y a los recursos: el acompañamiento. El acompañamiento permite reflexionar sobre los avances que se van obteniendo, sobre el cumplimiento de metas y sobre la participación de los diversos actores, para que a partir de esta mirada, en colaboración con los sujetos de la estrategia se realicen ajustes que permitan mejores resultados. Es evidente que el

equipo coordinador no podría realizar el acompañamiento de los 31 estados y sus regiones focalizadas; fue por ello que se elaboró la guía de observación, pues esta se basaba en los puntos generales y de concordancia que se obtuvieron de los planes de mejora y de las primeras reuniones, respecto con las reuniones de formación. Con el uso de la guía, los equipos técnicos y hasta los mismos delegados podían realizar el acompañamiento a sus planes de mejora. Como equipo coordinador existía la necesidad y el interés de ofrecer este apoyo a las entidades, pues sabíamos que no existía un instrumento similar que pudiera apoyar a los equipos técnicos o a las figuras educativas durante las visitas a las reuniones de formación o tutorías. Si bien es un instrumento amplio, las entidades podrían elaborar una guía más sencilla a partir de las mismas pautas, aunque este caso no se dio, ya que la mayoría de los delegados coincidieron en que había sido un documento de mucha utilidad para saber qué identificar cuando acudieran a una reunión. Es importante dentro de una estrategia con un enfoque situacional que se considere el papel de los diferentes actores y es en este sentido que es apropiado que se elabore un instrumento que responda a las necesidades de cada figura y del momento del ciclo escolar; pero esto sólo puede hacerlo el equipo técnico estatal, lo que corresponde a oficinas centrales es acercar ejemplos o índices a los estados que lo requieran o que no lo estén realizando. Otro aspecto relevante del acompañamiento es que los resultados del mismo, serán información que servirá de apoyo para la elaboración del próximo diagnóstico, se tendrán evidencias de las actividades que funcionan adecuadamente y de las que es necesario replantear o cambiar.

El Plan de Mejora de Aprendizajes se puede constituir como un instrumento de planeación a corto, mediano y largo plazo, dando continuidad a las acciones y orientando un adecuado uso de los recursos de acuerdo a las necesidades y a las prioridades. Un documento de este tipo permitiría dar un seguimiento más puntual a las acciones realizadas en cada entidad y bien podría fungir como eje sobre el cual se articulen las múltiples estrategias que actualmente se operan en el Consejo de manera parcial o generalizada. De esta manera no se sentiría como una estrategia paralela a los programas, sino como el instrumento que le permita a los equipos

técnicos definir cómo y en qué medida aprovechar los recursos y los programas de acuerdo a sus necesidades y al diagnóstico del que parte el plan. El plan para la mejora de los aprendizajes podría elaborarse en un primer momento durante la formación de los equipos técnicos y con base en la planeación situada, podría irse enriqueciendo conforme avanza el ciclo escolar y en función de las problemáticas que cada actor vaya identificando en su papel dentro del proceso de la mejora de los aprendizajes de los alumnos. Es importante insistir en que los planes de mejora deben contemplar al menos: diagnóstico, focalización y planeación de estrategias pertinentes al contexto. También es elemental que en su realización participen al menos el delegado y sus jefes de departamento. Desafortunadamente durante los 6 años de la administración que concluyó en 2012, no se logró realizar un plan que le diera continuidad a las acciones o que sustentara las múltiples estrategias que se propusieron, sino que cada año surgían ideas nuevas y se cambiaban los equipos de directores y encargados de área, lo que rompía con el ritmo de trabajo y abrumaba a los equipos técnicos, lo que generó la desconfianza que se mencionó previamente. Esto es precisamente algo que podría dar mayor certeza a las delegaciones independientemente de los cambios que surjan en el centro. Mientras se mantengan los objetivos institucionales y se respete la misión y los reglamentos de la institución un plan de mejora anual podría ofrecer mayor orden a la operación y a las acciones tanto de oficinas centrales, como de las entidades.

La participación de los equipos técnicos, en especial de los Jefes de Programas Educativos, fue una parte esencial para llevar a cabo las actividades de la estrategia. Si bien ellos son los responsables de las cuestiones pedagógicas en las delegaciones, si no cuentan con el apoyo de los otros jefes y del delegado, es poco lo que pueden lograr. Una limitante siguió siendo el no poder llegar directamente a los instructores comunitarios y quedarnos en el nivel de asistentes educativos y capacitadores tutores. La operación de los programas a través de una cadena donde la información baja en cascada es extremadamente complicada y en ocasiones afectan gravemente al logro de los propósitos. Por ello es importante ampliar la participación de los Jefes de Programas y Coordinadores en la gestión educativa del

Conafe, considerarlos desde la toma de decisiones y las planeaciones. Esto permitiría reducir la distancia de la cadena y ofrecer soluciones pertinentes a partir de una realidad situada de los actores que están en las entidades. Al tener mayor participación y compartir diferentes experiencias, también podría incidirse en la preparación de estas figuras educativas que pocas veces tienen actividades de capacitación y que incluso algunos de ellos en sus documentos muestran poca preparación. Tener a los responsables de los equipos técnicos no sólo fortalece la corresponsabilidad y contextualiza las propuestas educativas, sino que fortalece la confianza y motiva a que se alcancen los objetivos, pues se entienden como propósitos comunes y de esta manera pueden apropiarse de ellos y comunicarlos con convicción en sus estados.

Por medio de la gestión educativa estratégica se contribuye a la creación de una cultura de identificación de necesidades y la consecuente búsqueda de soluciones pertinentes en una realidad situada. Este era el papel del equipo coordinador, sin embargo no se contó con el tiempo suficiente para lograrlo y por el contrario existió una gran resistencia por parte de los equipos en oficinas centrales para asumir como propio el objetivo de la mejora de aprendizajes. No obstante el esfuerzo realizado por el equipo logró mover a varios jefes de programas y generar situaciones de aprendizaje que no se habían dado con tanto éxito entre los responsables en las entidades. Lo ideal sería que el equipo coordinador estuviera conformado por personas de todas las áreas e incluso por directores de área, ya que esto le daría mucho más empuje e institucionalidad. Un gran acierto del equipo fue la organización del trabajo, los distintos momentos de preparación y las constantes reuniones tanto para tomar decisiones como para comunicar o acordar estrategias con los equipos técnicos. Durante todo el ciclo escolar se tuvo presente tanto en el discurso como en las acciones, las metas planteadas y la mejora de los aprendizajes, de esta manera se intentaba establecer una identidad entre los responsables de las entidades; así mismo se compartía la mecánica de trabajo y se hacía explícita durante las reuniones a fin de que también en las entidades se la apropiaran, esto fue reconocido en varias ocasiones por coordinadores, jefes y hasta delegados.

Las actividades realizadas y los momentos planteados para la gestión de la estrategia marcaron una pauta de trabajo que no se había intentado anteriormente en Conafe. Si bien por un lado esto fue la fortaleza para el trabajo con los equipos técnicos quienes respondían con interés y aceptación a las reuniones y al trabajo solicitado; por otro lado fue percibido por las áreas de oficinas centrales como una carga extra de trabajo y se le dio muy poca importancia, lo que generó la impresión o la idea de que los Planes de Mejora del Aprendizaje era algo que sólo correspondía al equipo coordinador y no tenía ninguna relación con las demás actividades que se tenían que realizar durante el ciclo escolar. Al final del año pocos eran los estados que seguían con el mismo compromiso con el que se inició hacia su Plan de Mejora, en otros casos se sintieron abrumados por la excesiva carga de solicitudes que seguían realizándose desde oficinas centrales debido al poco interés que tuvieron las demás áreas por involucrarse en la estrategia. Éste puede haber sido el mayor obstáculo para lograr en un mayor número de estados la meta propuesta, pues la imagen que se tenía en los estados es que no existía comunicación al interior de las oficinas centrales, y en las entidades se les acumulaba el trabajo que se solicitaba, por lo que se veían en la necesidad de dar prioridad a aquellas actividades que correspondían al reparto de recursos. En este sentido también puede considerarse una falla del equipo coordinador el no lograr que las otras áreas vieran reflejados sus propósitos en las actividades de la estrategia.

A pesar de que se invitaba constantemente a personas de otras áreas a participar en las reuniones periódicas del equipo coordinador, pero siempre la cotidianidad de las tareas, parecía arrastrar a las personas, dándole un espacio muy reducido en sus agendas a estas reuniones o a las actividades de la estrategia para la mejora de los aprendizajes.

Si bien existía la pretensión de establecer una mecánica de trabajo que le permitiera a los estados tener un Plan de Mejora al inicio del ciclo escolar año con año, al cual se le pudiera dar seguimiento y con el que las estrategias se focalizaran

de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones, el momento de la administración en el que sucedió esta estrategia no permitió que se le diera continuidad al trabajo, ya que durante los últimos meses del ciclo escolar se llevó a cabo también el proceso electoral, lo que limitó muchas de las acciones de la Institución; así mismo en general en las entidades existía un clima de incertidumbre y de expectativas que creció al saberse que habría un cambio de partido en el gobierno del país. Por esto mismo, durante el inicio del ciclo escolar 2012-2013, la burocracia se impuso sobre las actividades educativas, ya no se le dio seguimiento a los resultados de Enlace, así como tampoco se solicitaron los Planes de Mejora a las entidades, el equipo coordinador se disolvió y ya no se realizaron más actividades entorno a este tema.

## FUENTES DE CONSULTA

- Aycirex, A. et al. (2008). *Encuadre teórico-metodológico del Acompañamiento Institucional*. Recuperado el 18 de diciembre de 2011 de [http://www.buenosaires.gob.ar/areas/educacion/niveles/primaria/programas/zap/m aestromaestro/acompanamiento\\_institucional.pdf](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/educacion/niveles/primaria/programas/zap/m aestromaestro/acompanamiento_institucional.pdf)
- Botero, C. A. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. En *Revista Iberoamericana de Educación*. No.49/2. Recuperado el 23 de noviembre de 2011 de <http://www.oei.es/oeivirt/admedu.htm>
- Caballo, V. E. (1983) Asertividad: definiciones y dimensiones. En *Estudios de psicología*. Nº 13, págs. 52-62. Recuperado el 18 de diciembre 2011 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=65876>
- Caldeiro, G. (2005). *¿Cuál es la utilidad de la evaluación institucional?* Recuperado el 18 de noviembre de 2011 de <http://educacion.idoneos.com/index.php/336678>
- Candela, M. A., et al. (s.f.). *Reelaboración de los Manuales del instructor Comunitario. Estructura curricular del área de de las Ciencias Sociales y Ciencias Naturales*. México: DIE, Cinvestav.
- Casassus, J. (2009). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. En *Antología de Gestión Escolar*. Programa Nacional de Carrera Magisterial. México: SEP-SNTE.
- CIVICUS (2001). *Seguimiento y evaluación*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2011 de <http://www.civicus.org/view/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>
- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. (1997). *Lineamientos para la evaluación institucional*. Recuperado el 18 de noviembre de 2011 de <http://www.coneau.edu.ar/archivos/482.pdf>
- Conafe. (1973). *Segunda Reunión de la Junta Administrativa*. México.
- (1993). *Historia de Conafe 1973-1993. Avance de Investigación N°1*. México.

(1996). *Educación Comunitaria Rural. Una experiencia mexicana*. México: Conafe.

(2007). *Programa Institucional de Mediano Plazo 2007-2012 del Consejo Nacional de Fomento Educativo*. México: Conafe.

(2008). *La construcción de la equidad en la educación inicial y básica desde el Conafe*. México: Conafe.

(2010). *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los servicios de Educación Comunitaria 2010-2011*. México: Conafe.

Diario Oficial de la Federación, (2010). *Acuerdo número 565 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena (CONAFE)*. Publicadas en el Diario Oficial el miércoles 29 de diciembre.

Diario Oficial de la Federación, (2010). *Acuerdo número 567 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Acciones Compensatorias, para Abatir el Rezago Educativo en Educación Inicial y Básica (CONAFE)*. Publicadas en el Diario Oficial el jueves 30 de diciembre.

Escudero, T. (1997). Enfoques modélicos y estrategias en la evaluación de centros educativos. En *RELIEVE*, 3, 1. Recuperado el 18 de noviembre de 2011 de [http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1\\_1.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_1.htm)

Gaeta González, L. y Galvanovskis Kasparane, A. (2009). Asertividad: un análisis teórico-empírico. En *Enseñanza e Investigación en Psicología*. Vol. 14, no. 2, julio-diciembre, pp. 403-425. Recuperado el 10 de diciembre de 2011 de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29211992013.pdf>

Gather Thurler, M. y Maulini, O. (2010). *La organización del trabajo escolar. Una oportunidad para repensar la escuela*. Barcelona: Grao.

Ghouali, H. (2007). El acompañamiento escolar y educativo en Francia. *Revista mexicana de Investigación Educativa*, enero-marzo, vol.12, número 32, pp. 207-242. México: COMIE. Recuperado el 17 de diciembre de 2011 de

<http://www.comie.org.mx/v1/revista/portal.php?idm=es&sec=SC01&sub=SBA&critério=N032>

IIPE Buenos Aires - UNESCO (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 2: Gestión educativa estratégica*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2011 de [http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner\\_M2.pdf](http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf)

Macchiarola, V. y Martín, E. (2007). Teorías implícitas sobre la planificación educativa. *Revista de Educación*, 343. Mayo-agosto, pp. 353-380. Recuperado el 17 de diciembre de 2011 de <http://www.oei.es/oei-credi/materias/lista/219/20>

Marchesi, A. (2009). Las Metas Educativas 2021. Un proyecto iberoamericano para transformar la educación en la década de los bicentenarios. En *Revista CTS*. Vol. 4, nº 12. Recuperado el 18 de diciembre de 2011 de <http://www.oei.es/oei-credi/materias/lista/93>

Martínez, N. (2011, Septiembre 10) "Inquietan" resultados en lectura y escritura. *El Universal*. Recuperado el 17 de diciembre de 2011 de <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/188837.html>

Moreno Botello, R. y Pansters, W., (2006). *35 años del Conafe. Historia, contexto educativo y políticas institucionales*. México: Conafe.

Rockwell, E., (1997). "Cursos comunitarios. Una primaria alternativa para el medio rural". *Documento DIE 47*, Febrero. México: DIE, Cinvestav.

Rockwell, E., et al., (2001). *Investigación básica e innovación didáctica: El nuevo manual del instructor comunitario*. Documento DIE 44, Agosto. México: DIE, Cinvestav.

Sánchez, M. (2008). Seguimiento y evaluación de planes y proyectos educativos: un reto y una oportunidad. En *Omnia*. Vol. 14, núm. 3, pp. 32-50. Recuperado el 3 de diciembre de 2011 de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/737/73711121002.pdf>

Sander, B. (1996). *Gestión Educativa en América Latina*. Argentina: Troquel.

SEP (2010). *Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares*.

Recuperado el 10 de diciembre de 2010 de <http://www.enlace.sep.gob.mx/>

Solana, F., Cardiel Reyes, R. y Bolaños Martínez, R. (1981). *Historia de la educación pública en México*. México: FCE-SEP.

Stoll, L. y Fink, D. (s.f.). *Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora de las escuelas*. Recuperado el 19 de diciembre de 2011 de <http://www.oei.es/oei-credi/materias/lista/219>

## ANEXOS

### 1. Guía para elaboración del diagnóstico estatal

A cada uno de los 31 Delegados se le envió un oficio en el que se les solicitaba que en un plazo de 3 semanas realizaran junto con sus equipos técnicos un diagnóstico sobre la situación de los servicios educativos del Conafe en su entidad. Como apoyo para la realización del mismo, se les envió la información con los resultados de Conafe en ENLACE 2011 de su delegación, así como la siguiente estructura para la realización del documento que se les pedía de vuelta.

#### 1. DIAGNÓSTICO DE ENLACE 2011 POR REGIONES Y MODALIDADES

- 1.1. Descripción de la situación de las regiones del Estado.
- 1.2. Análisis de los porcentajes alcanzado por grado educativo en Primaria Rural e Indígena.
- 1.3. Análisis de los porcentajes alcanzado por grado educativo en Secundaria Rural e Indígena.

#### 2. ESTRATEGIAS QUE MÁS IMPACTARON EN LOS RESULTADOS DE LOS ALUMNOS.

- 2.1. Figuras educativas
- 2.2. Reclutamiento y formación de las figuras
- 2.3. Dinámicas de tutoría y de capacitación
- 2.4. Apoyo pedagógico a las figuras educativas
- 2.5. Apoyo emocional a las figuras educativas
- 2.6. Frecuencia y metas de las visitas a los Instructores Comunitarios
- 2.7. Deserción de las figuras.

#### 3. ACCIONES PEDAGÓGICAS EN EL AULA.

- 3.1. Claridad del diagnóstico pedagógico a nivel escuela.
- 3.2. Programación y planeación de las clases.
- 3.3. Desarrollo de actividades pedagógicas y ambiente de aula.
- 3.4. Acciones de fomento a la lectura.
- 3.5. Uso, conocimiento y accesibilidad de los materiales de apoyo.
- 3.6. Participación de los padres de familia (formación sobre el proceso educativo, expectativas de estudio para sus hijos, orientación).

4. ACTIVIDADES REALIZADAS EN LOS ÁMBITOS DE COORDINACIÓN REGIONAL Y DE DELEGACIÓN PARA EVALUAR LOS RESULTADOS DE LOS APRENDIZAJES.

4.1 Capacitación del equipo técnico

4.2 Visitas del personal de la Delegación en las regiones y comunidades

4.3 Orientación del personal para el apoyo pedagógico.

5. ASESORÍAS Y APOYO TÉCNICOS RECIBIDOS POR PARTE DE OFICINAS CENTRALES QUE AYUDARON A ELEVAR LOS RESULTADOS EN LA ENTIDAD.

6. REGIONES FOCALIZADAS PARA EL CICLO 2011-2012.

6.1. Descripción de la región por atender con número y tipo de servicios y alumnos

6.2. Describir acciones que mejoren los resultados de los alumnos, programas, número de escuelas y para cuantos alumnos.

6.3. Descripción y programación de actividades, frecuencia y fechas, por modalidad (Primaria Comunitaria o Indígena y Secundaria General o Indígena) y por materia (Español y Matemáticas).

7. ANEXOS

## 2. Calendario de Actividades

Etapa	Acciones Principales	Participantes	Fechas
Análisis	- Análisis de los resultados generales de ENLACE 2011 - Establecimiento de propósitos del grupo. - Elaboración del plan de acción para la mejora de resultados educativos.	Equipo interno de Oficinas Centrales	09/2011
	Elaboración de índice para el diagnóstico estatal.	Equipo Interno de Oficinas centrales	09/2011
Planeación	Análisis de la situación estatal: causas y propuestas.	Delegado; Equipos Técnicos Estatales	
	Reunión Chiapas (1. Tuxtla Gutiérrez; 2. Comitán): "Construcción de la estrategia general para la mejora de los aprendizajes ciclo escolar 2011 - 2012"	a. Coordinadores regionales y académicos. b. Asistentes Educativos y Capacitadores Tutores.	a. 28/09/2011 b. 29/09/2011
	Taller de Delegados, D.F.: "Análisis de resultados y propuesta de acciones pedagógicas para la mejora de los aprendizajes".	Directores del Conafe 30 Delegados Estatales	28/10/2011
Focalización y diseño de estrategias:	Definición de regiones y comunidades focalizadas	Equipos Técnicos Estatales	11/2011
	Creación de sistema de consulta de resultados focalizados.	Equipo Interno de oficinas centrales	11/2011
	Reunión Jalapa, Veracruz: "Reunión para la mejora de aprendizajes".	Delegado, Jefe de Programas Educativos, Jefe de Información y Apoyo Logístico, 24 Coordinadores Académicos	15/11/2011
	Reunión Jefes de Programas Educativos, D.F.: "Taller técnico-pedagógico para la mejora de aprendizajes".	- Jefe de Programas Educativos y 2 Coordinadores por estado: CHS, MICH, GRO, OAX, VCZ, HGO, CHIH, DGO, NAY, SLP, PUE y JAL - Personal de oficinas centrales de las distintas áreas.	30/11; 1 y 2/12/2011
Acompañamiento y fortalecimiento de estrategias	Elaboración de instrumento de recopilación de información	Equipo interno	12/2011
	Visitas de acompañamiento a los Talleres de Formación Intermedia	Personal de la DEC	12/2011-01/2012

Taller con Jefes de Programas Educativos, D.F.: "Taller para preparación de las próximas tutorías"	Jefes de Programas de: CHS, VCZ, MICH, TLX, MOR y MEX	14- 15/03/2012
Taller con Delegados en Querétaro (Grupo A) <sup>11</sup> : "Taller con Delegados del Conafe en las entidades federativas: Mejor formación = Mejores aprendizajes".	Directores; Delegados	20- 21/03/2012
Taller con Jefes de Programas Educativos (Grupo A): "Planes estatales para la mejora de los aprendizajes".	Jefes de Programas Educativos	23/03/2012
Taller con Delegados en Querétaro (Grupo B) <sup>12</sup> : "Taller con Delegados del Conafe en las entidades federativas: Mejor formación = Mejores aprendizajes".	Directores; Delegados	26- 27/03/2012
Taller con Jefes de Programas Educativos (Grupo B): "Planes estatales para la mejora de los aprendizajes".	Jefes de Programas Educativos	30/03/2012
Acompañamiento a las reuniones de Tutoría	Delegados; Equipos Técnicos Estatales	04-05/2012
Taller con figuras educativas: "Fortalecimiento de la competencia lectora a partir de reactivos de ENLACE".	Coordinadores, Auxiliares, Asistentes Educativos y Capacitadores de: a. Estado de México; b. Guerrero (Iguala, Chilpancingo y Chilapa); c. Michoacán (Pátzcuaro); d. Puebla (Zoqueatlán, Guadalupe Victoria, Chilchotla y Tecamachalco)	a. 27/04/2012 b. 28/04/2012 c. 3- 4/05/2012 d. 16- 18/05/2012

<sup>11</sup> Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Campeche, Coahuila, Colima, Guanajuato, Estado de México, Morelos, Nuevo León, Querétaro, Quintana Roo, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala, Yucatán y Zacatecas.

<sup>12</sup> Chiapas, Chihuahua, Durango, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Oaxaca, Puebla, San Luis Potosí y Veracruz

**3. Programa de actividades del Taller de Delegados, D.F.: “Análisis de resultados y propuesta de acciones pedagógicas para la mejora de los aprendizajes”**



CONSEJO NACIONAL DE FOMENTO EDUCATIVO



Taller de Delegados

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE ACCIONES PEDAGÓGICAS  
PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES

CIUDAD DE MEXICO  
28 DE OCTUBRE DE 2011



## Presentación

Durante cuarenta años el Conafe ha centrado sus esfuerzos en la educación de los niños y jóvenes de las comunidades más aisladas del país, participando con propuestas innovadoras y pertinentes para afrontar los retos educativos que el tiempo y los cambios van imponiendo a la sociedad. En el presente el Conafe se encuentra ante un nuevo reto: que los alumnos aprendan más y mejor.

Las diversas acciones que se han emprendido en los últimos años en todas las delegaciones muestran que se ha realizado un gran esfuerzo para afrontar este reto. Los resultados de aprendizaje que se reflejan en la **EVALUACIÓN NACIONAL DE LOGRO ACADÉMICO EN CENTROS ESCOLARES 2011** nos indican que a pesar de los avances, es necesario planear y reorientar acciones centradas en lo pedagógico para alcanzar la meta que Conafe tiene para 2012 a nivel nacional: lograr que el 72% de nuestros alumnos de primaria se encuentren en el nivel “Por lo menos elemental” en Español y el 64% en Matemáticas.

Los resultados obtenidos en ENLACE 2011 fueron motivo para que el C. Secretario de Educación Pública les solicitara a los responsables de la Educación Básica del país realizar un análisis de la situación y la presentación de un plan de acción con la finalidad de mejorar los resultados.

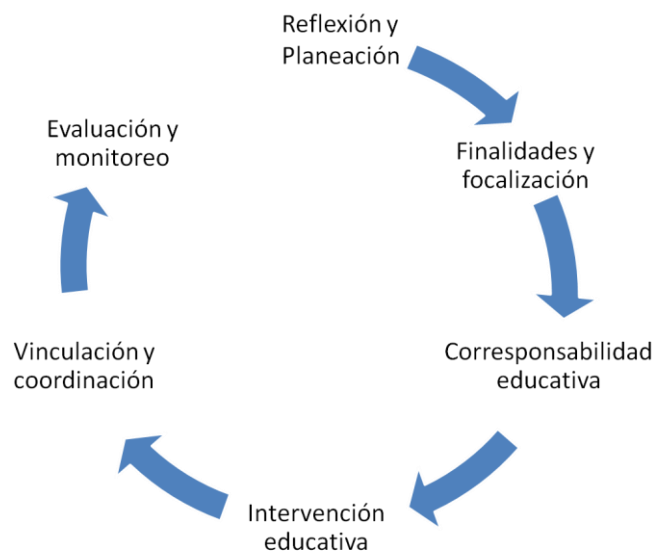
Es en este marco que el Director General del Conafe, para dar respuesta a la solicitud del C. Secretario de Educación, ha dado indicaciones precisas para que en los estados se lleve a cabo un análisis de los resultados obtenidos, que permita reflexionar sobre el impacto que han tenido las estrategias utilizadas hasta el momento y reorientar las acciones con base en las experiencias exitosas que han demostrado dar resultados.

Es importante considerar los resultados de ENLACE como un elemento que orienta, pues es la única evaluación censal a nivel nacional que ofrece información sobre el logro en el aprendizaje de una parte de los conocimientos que se proponen en el currículo y permite realizar un seguimiento de los avances que se obtienen cada año a nivel del aula. Sin embargo, es debemos cuidarnos de no cometer el error de querer elevar los puntajes por elevarlos.

Precisamente a lo que nos convoca el Director General es a reflexionar sobre las necesidades que se presentan en nuestros estados y con base en ellas elaborar un plan de acción que impacte en el aprendizaje de los alumnos, esto es lo central y más importante, y entonces sí, las consecuencias podrán verse reflejadas en la mejora de resultados.

El logro de la meta nacional de “Por lo menos elemental” requiere de los estados una planeación oportuna, una realización eficiente y un seguimiento constante de estrategias enfocadas específicamente a la mejora de los aprendizajes. Por lo tanto, es necesario focalizar de manera pertinente las acciones que se realizarán de acuerdo a la situación de cada región, ya sea para mantener los buenos resultados o bien para mejorarlos; además de la participación consciente y responsable de todos los actores involucrados en la operación de los programas de Educación Comunitaria, que se base en una gestión en torno a lo pedagógico.

### Plan de acción para la mejora de los aprendizajes



El Plan de acción para la mejora de resultados educativos requiere la participación activa de todos los responsables de llevar a cabo la Educación Comunitaria, así como considerar las siguientes etapas que permitirán ejecutarlo adecuadamente:

1. Con base en un trabajo de reflexión y de planeación es necesario en primer lugar identificar cuál es la situación actual de los resultados de aprendizaje, para con base en éstos plantear la estrategia a seguir.
2. Establecer las finalidades que sustentarán las acciones a emprender y plantear claramente la atención focalizada que se ofrecerá de acuerdo a las necesidades de cada estado, región y localidad.
3. Asegurar la participación colegiada de las personas corresponsables de los logros y deficiencias del aprendizaje de los alumnos, así como la definición de los procedimientos que sea necesario reorientar en la operación de los programas, con la finalidad de mejorar los resultados de aprendizaje.
4. Considerar que la intervención educativa requiere de una buena organización de los tiempos, claridad en las tareas y funciones de cada figura educativa,

- apoyo adecuado durante el seguimiento y la formación permanente, así como acciones concretas enfocadas a la mejora de los aprendizajes de los alumnos.
5. Realizar las gestiones que sean necesarias entre delegaciones, especialistas, instituciones y autoridades para dar mayor apoyo a los alumnos e instructores, así como para mejorar la operación en las delegaciones.
  6. Establecer los procedimientos adecuados para realizar un seguimiento que permita evaluar los avances, sustentar las decisiones de cambios en caso de ser necesario y rendir cuentas a padres de familia y autoridades institucionales.

El presente taller con delegados es parte de la primera etapa del Plan de acción, pues reconoce el papel fundamental que tienen dichas autoridades para organizar, operar y dirigir la educación básica que desarrolla el Conafe en sus entidades. La reflexión y la planeación les permitirán situarse en la realidad que presentan los resultados y analizar las acciones que los han llevado ahí. De esta manera podrán dar continuidad a los esfuerzos que se han realizado en los ciclos escolares anteriores y que han demostrado tener resultados positivos en los aprendizajes de los alumnos o bien reorientar aquellas acciones que no lo han logrado.

#### Objetivo general

Formular el plan de acción que asegure la mejora de los aprendizajes de los alumnos, apoyando de esta manera al logro de la meta nacional planteada para ENLACE 2012 (72% de alumnos en Español y 64% de alumnos en Matemáticas por lo menos en elemental).

#### Objetivos particulares

- Identificar los resultados de aprendizaje del Conafe que reporta ENLACE a nivel nacional y en particular lo obtenido en las entidades.
- Distinguir las estrategias que han contribuido exitosamente a la mejora de aprendizajes de aquellas que no la han favorecido.
- Concretar las acciones que es necesario que lleven a cabo desde el delegado hasta los instructores comunitarios para la mejora de los aprendizajes de los alumnos.
- Redactar, con base en lo trabajado en el taller, un compromiso de las acciones que se llevarán a cabo en cada Delegación para mejorar los aprendizajes.

Para lograr los objetivos de la reunión se ha solicitado previamente a cada delegado preparar un documento, en colaboración con los jefes de departamento, en el que se presente un diagnóstico de los resultados de ENLACE 2011 por regiones y modalidades; una descripción de las estrategias que más impactaron en los resultados de los alumnos; la focalización de las regiones en las que se llevarán a cabo las estrategias que apoyen a la mejora de los aprendizajes y a su consecuente logro de la meta para ENLACE 2012.

#### Participantes

El taller estará integrado por los 31 Delegados del Conafe en las entidades federativas quienes, aun cuando comparten una misma función y responsabilidad, sus experiencias y las necesidades de sus estados los sitúan ante el reto de elaborar estrategias diferenciadas, con acciones y procesos acordes a las características específicas de sus entidades, pero con una meta en común: la mejora en los resultados de aprendizaje.

Para lograr una mayor complementariedad y colaboración entre los participantes, que supere los retos que la diversidad puede suponer, se conformarán mesas de trabajo en las que se propicie la interacción entre los delegados, quienes presentan retos, resultados y experiencias diferentes.

Las mesas de trabajo estarán integradas de la siguiente manera:

Mesa 1	Mesa 2	Mesa 3	Mesa 4	Mesa 5
Colima	Campeche	Coahuila	Aguascalientes	Baja California
Durango	Chiapas	Guerrero	Chihuahua	Baja California Sur
Oaxaca	México	Jalisco	Michoacán	Guanajuato
Querétaro	Morelos	Quintana Roo	Nayarit	Hidalgo
Tamaulipas	Sinaloa	San Luis Potosí	Puebla	Nuevo León
Tlaxcala	Veracruz	Sonora	Tabasco	Yucatán
				Zacatecas

Cada uno de los grupos estará acompañado por un Director de Oficinas Centrales:

Mesa 1: Dirección de Apoyo a la Operación

Mesa 2: Dirección de Medios y Publicaciones

Mesa 3: Dirección de Planeación

Mesa 4: Unidad de Programas Compensatorios

Mesa 5: Dirección de Administración y Finanzas

## Metodología de trabajo

Con la intención de que la participación de los Delegados y los productos de las mesas responda a las necesidades propias de sus estados, la intervención de Oficinas Centrales estará limitada a dirigir las actividades por medio de guiones que se presentarán en sobres secuenciados, con lo cual se pretende otorgar el papel central del trabajo a los participantes, pues será responsabilidad de ellos coordinar y realizar todas las actividades.

En cada sobre se incluye una copia para cada Delegado con las instrucciones que guiarán el taller, así como los insumos que se requieren para la realización de las actividades.

El responsable de oficinas centrales que apoye en la mesa procurará intervenir lo menos posible o hacerlo en caso de que los participantes lo soliciten. Además, habrá otra persona de oficinas centrales que será el relator de cada grupo y tomará notas de todo lo que surja en la mesa de discusión para leerlo cuando los participantes lo soliciten o la actividad lo requiera.

Así mismo, para apoyar en las actividades se pondrá a disposición de los Delegados una mesa de apoyo en la que podrán revisar los datos y la información numérica que corresponda a sus estados.

## Programa de trabajo

### Martes 25

- Recibir documentos de los Delegados
- Revisar y retroalimentar en los casos que sea necesario

### Jueves 27

- Colocar una carpeta con los planes de mejora anteriores de cada estado en el cuarto del Delegado con un mensaje para que revise y tenga presente lo que ya se había planteado.

### Viernes 28

<b>Desayuno</b>	<b>Se llevará a cabo en los salones con las mesas integradas</b>	<b>8:30</b>
<b>Actividad1</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Hora</b>
Presentación y encuadre	Conocer la mecánica del taller, los objetivos y a las personas que integrarán la mesa.	9:30
<b>Descripción</b>		<b>Duración</b>
1. Los Delegados toman el Sobre 1 y leen el contenido. a. Presentación		20 min.

- b. Leen el encuadre y los objetivos
- c. Leen el reglamento
- d. Asignan los roles

<b>Recursos</b>	- Sobre 1: 1 copia de las instrucciones y la presentación para cada Delegado - lap-top
-----------------	---

Actividad 2	Objetivo	Hora
Diagnóstico Nacional y Estatal	Identificar los resultados de aprendizaje del Conafe que reporta ENLACE a nivel nacional y en particular lo obtenido en las entidades.	9:55

Descripción	Duración
1. Abrir el Sobre 2 y leer las instrucciones:	5 min.
a. Revisan las hojas con ejemplos de preguntas de ENLACE 2011 mientras leen y comentan sobre las preguntas detonadoras para la reflexión.	30 min.
b. Llenan la <i>Tabla 1 Evolución Global</i> de resultados en Primaria (Español y Matemáticas) a partir del documento realizado por cada Delegado con los porcentajes de “Por lo menos elemental” (actividad individual):	15 min.
i. Porcentaje de alumnos en “Por lo menos elemental” 2011	
ii. Porcentaje de alumnos en “Por lo menos elemental” 2007	
iii. Obtener la diferencia entre 2011- 2007	
iv. Obtener la variación promedio por año	
v. Identificar el peso relativo del estado en la Mesa	5 min.
vi. Identificar el año en que se obtuvo el máximo histórico	
c. Completar las tablas con los datos que cada uno de los Delegados compartirá en voz alta.	30 min.
d. Revisar de manera individual las tablas elaboradas en la actividad, el Documento previo, los Planes de mejora, los 10 puntos que sintetizan las estrategias de mejora, las acciones por mejorar desde oficinas centrales y otros insumos para poder llenar un formato <i>¿Qué significan nuestros resultados?:</i>	
i. ¿A qué atribuyo los resultados obtenidos hasta el momento en mi estado?	
ii. ¿Cuáles han sido mis aciertos para elevar los resultados de aprendizaje en mi estado?	
iii. ¿Si tuviera la oportunidad, qué haría diferente para elevar los resultados de aprendizaje en mi estado?	
iv. ¿Cuál sería la importancia de que yo promueva esto en mi estado?	
2. Abrir y leer el sobre 3 (Descanso).	

<b>Recursos</b>	- Sobre 2: Una copia con las instrucciones para cada Delegado - Documento realizado previamente por estado - Tabla1 <i>Evolución Global</i> para llenar con los resultados de cada estado por
-----------------	---

Delegado (Primaria y Secundaria)  
 - Copia por Delegado de 10 acciones obtenidas de los planes de mejora  
 - Copia por Delegado de lista de acciones a mejorar desde Oficinas Centrales  
 - Sobre 3: Con la leyenda Descanso de 15 minutos.

Descanso de 15 minutos

Actividad 3	Objetivo	Hora
Diálogos sobre estrategias	Distinguir las estrategias que han contribuido exitosamente a la mejora de aprendizajes de aquellas que no la han favorecido.	11:35

Descripción	Duración
1. Abrir el sobre 4 y leer las instrucciones.	2 min.
a. Con base en la Tabla A de resultados, llenar un formato para identificar a los estados que cumplen los siguientes criterios para presentar:	5 min.
i. Tener el mayor porcentaje de “Por lo menos elemental” en 2011	
ii. Tener la mayor variación positiva promedio por año.	
iii. Tener el mayor peso relativo	30 min.
iv. Tener el porcentaje máximo en 2011	
b. A partir de los datos obtenidos los Delegados elegirán a 2 compañeros para presentar en una “Conferencia de Especialistas”, debiendo presentar además el que cumpla más criterios en Español (Presentan 3 Delegados)	15 min.
c. Una vez que hayan terminado de presentar se realizará una “Ronda de preguntas” en la que los “especialistas” serán entrevistados por los “investigadores”.	10 min. 30 min.
d. El relator lee las estrategias comentadas hasta el momento.	
e. El grupo redacta 10 conclusiones que resuman los elementos más destacados de las “investigaciones” presentadas.	20 min.
f. Se realiza la dinámica de “Divulgación de resultados” para socializar las 10 Conclusiones obtenidas: 2 visitas de “investigadores” en mesas diferentes para compartir las conclusiones.	10 min.
g. Los compañeros de la mesa con ayuda del relator comentan las conclusiones que presentaron las otras mesas y que no habían surgido en la suya.	
2. Abrir y leer el Sobre 5 (Comida)	

Recursos
- Sobre 4: 1 copia de instrucciones para cada Delegado - Tabla A (Utilizada en la actividad 2) - Cañón y Lap-top - Presentaciones de los Delegados seleccionados - Rotafolios y plumones

- Sobre 5: Con la leyenda Comida.

### Comida

13:35 - 14:40

Actividad 4	Objetivo	Hora
Delimitación de funciones	Concretar las acciones que es necesario que lleven a cabo desde el delegado hasta los instructores comunitarios para la mejora de los aprendizajes de los alumnos.	15:00

Descripción	Duración
1. Abrir el sobre 6 y leer las instrucciones.	2 min.
a. A partir de lo que se ha trabajado hasta ahora, cada delegado elige las 4 estrategias que considere pertinentes para llevar a cabo en su estado en el ciclo escolar 2011-2012:	15 min.
i. Dos estrategias enfocadas a mejorar los resultados de los alumnos que se encuentran en Insuficiente.	
ii. Dos estrategias para mantener y alcanzar los niveles Bueno y Excelente.	
b. Realizar lectura compartida <i>Mínimos de actuación y resultados</i> .	15 min.
c. Para cada estrategia seleccionada completar un formato <i>¿Quién hace qué?</i> , mencionando 3 acciones que debe realizar cada actor de la Delegación para cumplir la estrategia, desde el Delegado hasta los Instructores Comunitarios (4 formatos en total).	60 min.
d. En parejas o tercias, compartir los formatos para obtener retroalimentación por parte de otros Delegados.	20 min.
2. Abrir y leer el Sobre 7 (Descanso)	

Recursos	- Sobre 6: 1 copia de instrucciones para cada Delegado - Una copia de la lectura <i>Mínimos de actuación y resultados</i> para cada Delegado - 4 formatos <i>¿Quién hace qué?</i> por Delegado. - Sobre 7: Con la leyenda Descanso
----------	---

Descanso de 10 min

Actividad 5	Objetivo	Hora
Redacción del compromiso	Redactar, con base en lo trabajado en el taller, un compromiso de las acciones que se llevarán a cabo en cada Delegación para el logro de la meta estatal.	16:30

Descripción	Duración
1. Abrir el sobre 8 y leer las instrucciones.	2 min.
a. Seleccionar un rango de 5 regiones en las cuales aplicar las estrategias enfocadas a mejorar los resultados de los alumnos que	15 min.

- se encuentran en Insuficiente; y las regiones en las que se aplicarán las estrategias para mantener y alcanzar los niveles Bueno y Excelente. 15 min.
- b. Realizar un diagrama para la focalización de las estrategias:
- i. Conjunto estatal: Meta a alcanzar, alumnos y regiones
    - Subconjunto “Bueno y Excelente”: Meta a alcanzar, alumnos y regiones
    - Subconjunto “Por lo menos elemental”: Meta a alcanzar, alumnos y regiones
- c. Realizar diagrama que sintetice las Metas de la mesa. 15 min.
- d. Elegir a representantes para realizar diagrama que sintetice las estrategias de todos los estados (con apoyo de los relatores). 10 min.
- e. Redactar compromiso del delegado con base en los productos del taller. 15 min.
- i. Firma de todos los Delegados del diagrama nacional de estrategias.
- f. Cada Delegado entrega un sobre con el compromiso y el diagrama estatal firmado.

<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobre 8: 1 copia de instrucciones para cada Delegado</li> <li>- Formato de diagrama de Conjunto y subconjuntos para plantear metas.</li> <li>- Formato de diagrama para sintetizar las metas de la mesa</li> <li>- Formato de diagrama para sintetizar las metas de todas las delegaciones</li> <li>- Formato para la redacción del compromiso</li> <li>- Sobre por delegado para entregar compromiso.</li> </ul>
-----------------	--

**Cierre**

#### 4. Instrumento de acompañamiento a las reuniones de Tutoría para Delegados y Equipos Técnicos.



---

## Observación y apoyo a las tutorías

---

Guía para Delegados

---

Consejo Nacional de Fomento  
Educativo

---

## **PRESENTACIÓN.**

El presente instrumento tiene la finalidad de conducir y apoyar el logro y el seguimiento de las reuniones de tutoría en su delegación. Las reuniones de tutoría tienen, a lo largo del año, la finalidad de mejorar el desempeño de los instructores, en particular en sus capacidades para el fortalecimiento de la lectura de los alumnos y la regulación de aprendizajes detectados como insuficientes.

En este taller, tanto los coordinadores, asistentes educativos, capacitadores tutores como instructores deben participar en actividades que favorezcan el manejo del Manual Dialogar y Descubrir, los libros de texto y los materiales educativos disponibles en el aula.

Las necesidades de formación continua de las figuras educativas deben de ser diagnosticada en cada momento para poder responder a ellas de manera oportuna en el momento clave para el logro educativo que son las tutorías.

Es necesario además tener claridad sobre el avance programático de los alumnos de cada escuela y región para poder impartir una tutoría basada en el cumplimiento de las metas institucionales y hacer un uso adecuado de los materiales didácticos a disposición.

Delegado(a):

Usted tendrá pronto el encargo de visitar una tutoría en unas de las sedes de formación que concentra la mayor cantidad de escuelas focalizadas, es decir en la zona con menor rendimiento en el aprendizaje de los alumnos.

Con la visita podrá:

1. Preparar un informe que permita al Director General y a las autoridades centrales mejorar sus actividades y apoyar una mejor realización de la formación de instructores.
2. Participar, dado el caso, en el desarrollo del taller con la finalidad de apoyar la mejora de las acciones supliendo fallas, proponiendo acciones o materiales.
3. Conocer en forma sistemática el pensamiento, las inquietudes, las quejas y propuestas del personal operativo y, en particular de los tutores y los instructores.

Se le presenta en este documento:

- Recomendaciones generales.
- Formatos para la observación, la preparación, la realización y la evaluación de los resultados de la tutoría
- Algunas indicaciones para apoyar la revisión y mejora de las actividades del taller.
- Índice para la realización del informe.

**Recomendaciones:**

- Revisa previamente este instrumento para identificar y registrar las situaciones que se presenten durante la observación;
- Solicite una programación o programa de las actividades de la tutoría para revisarla durante su desarrollo;
- Preséntese con el coordinador de grupo y los instructores comunitarios, explícales los propósitos de tu visita;
- Precise aspectos de índole pedagógica, de contenidos curriculares u organizativos;
- Retroalimente a los coordinadores de grupo sobre lo que se observó, bajo cierto orden con el que organices la información, al terminar la sesión del día;
- Registre la información adicional que considere importante;

## I. IDENTIFICACIÓN DE LA TUTORÍA.

**Datos generales. Llena estos datos después de que empiece el taller.**

1. Entidad Federativa:	Región:
Fecha de inicio de la tutoría:	Hora de inicio de la tutoría:
Fecha de terminación de la tutoría:	Hora de terminación de la tutoría:
Lugar de la sede: Población y municipio: Uso del edificio que alberga la reunión:	
Número de Instructores por Modalidad: Rural: _____ Indígena: _____ Migrantes: _____	

### Participantes de Delegación en el taller.

Nombre y un apellido	Función institucional y función en el taller.	Años en CONAFE

## II. PREPARACIÓN DEL TALLER.

***Le corresponde: Conocer las actividades realizadas para preparar la tutoría lo que ayudará a explicar los resultados y preparar, si es el caso, alguna intervención directa para mejorar los aprendizajes de los instructores.*** Este compromiso es una de las respuestas a las indicaciones del director general del Consejo Nacional de Fomento Educativo.

La reunión de tutoría debe, entre otras características:

- Dar prioridad en los tiempos y actividades al desarrollo de las capacidades de los instructores para apoyar la superación de los aprendizajes de los alumnos y, por tanto, reducir tiempo e importancia a

otros temas: administrativos, información de diversos programas, captación de información estadística, etc.

- Brindar un apoyo particular, con la presencia del jefe de programa y coordinadores en las actividades de formación, a las regiones y zonas que han mostrado menores resultados de aprendizaje de los alumnos.
- Implementar actividades explícitas para el análisis de los resultados de la prueba ENLACE y para focalizar regiones, centros educativos, asignaturas y niveles que requieren mayor atención.
- Actividades explícitas para que los instructores manejen el Manual del instructor, los libros de texto y los materiales institucionales.
- Actividades explícitas para apoyar el desarrollo de capacidades de los instructores para el aprendizaje y fomento de la lectura y escritura.
- Actividades explícitas para mejorar la capacidades de los instructores destinadas a la identificación y apoyo a los alumnos con bajos resultados.

**Antes de que la tutoría se inicie:**

- Pide y ten a la mano la carta descriptiva o el programa del taller
- Entrevista al Coordinador de la tutoría y a algunos de los asistentes o de los tutores y, con los criterios arriba citados, pregunta lo siguiente:

¿Cuáles son las principales finalidades de la tutoría; qué deben aprender los instructores?

¿Cuáles son las principales actividades de la tutoría?

¿En qué se basaron para definir estas finalidades y estas actividades?

¿Cómo prepararon la tutoría: tipo de reunión, actividades de la reunión de preparación? ¿Prepararon materiales?

¿Cómo definieron el tipo de actividades de la reunión y quiénes participaron en la definición de los mismos?

**PARA LA REALIZACIÓN DE SU INFORME.**

**Conforme a lo dicho por los entrevistados y de acuerdo al programa de trabajo del taller:**

Marca con una **x** la opción que corresponda:

Descripción	Si	No
El tutoría fue preparada con actividades bien definidas		
Existen finalidades expresas y escritas para la tutoría.		
Las actividades se vinculan con las finalidades.		
Considera la elaboración de estrategias de mejora a partir del análisis de evaluaciones		
Considera actividades para conocer el uso de los materiales		
Considera actividades para la enseñanza de la lectura		
Considera actividades para el fomento a la lectura		
Considera actividades para atender necesidades académicas de los instructores		
Considera actividades para mejorar las habilidades didácticas de los instructores		
Da a lo menos un 75% del tiempo a las actividades de formación didáctica.		
Considera prácticas para apoyar el desarrollo de capacidades de los instructores.		
Considera descansos suficientes		
Considera actividades administrativas con menor importancia que las destinadas al desarrollo educativo.		

***Con estos resultados le corresponde platicar con el coordinador y, de ser necesario, establecer junto con él y su equipo actividades destinadas al desarrollo de capacidades educativas de los instructores.***

**PARA LA REALIZACIÓN DE SU INFORME: Escuche, apunte en una hoja aparte o graba y, después - lo más pronto posible – llene los siguientes cuadros.**

La reunión está basada en (Escriba una X en las que se te nombraron):

Encuesta o entrevistas a instructores _____	Opiniones de tutores y asesores_____	Indicaciones del delegado o jefe de programa_____	Copiando otras reuniones_____
<b>Otras opiniones:</b>			

--

**Conforme a lo que oyó sobre la preparación de la reunión:**

**Califique del 5 lo menor a 10 lo mayor:**

Toma con seriedad y conoce la situación de los instructores\_\_\_\_\_

Los coordinadores establecen finalidades claras\_\_\_\_\_

Cada quien sabe lo que va a realizar\_\_\_\_\_

Hay gran preocupación por los resultados\_\_\_\_\_

**ESCRIBA LOS COMENTARIOS QUE FAVORECERÁN LA MEJORA DE LA PREPARACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN.**

### III. ESPACIO FÍSICO.

El espacio físico es un factor de gran importancia para el buen aprendizaje. La comodidad, el acomodo del mobiliario, la posibilidad de cambiar de sitio influyen en los resultados.

Marque con una **x** las características con las que cuenta el espacio de la reunión según corresponda y anote las observaciones que considere adecuadas.

Características y organización del espacio de trabajo o aula:	Si	No	Observaciones
Es un espacio propio			
Es un espacio prestado			
Es un espacio rentado			
Es de fácil acceso			
Es seguro para los participantes			
Es adecuado para el número de IC que asisten a la tutoría			
El mobiliario permite realizar diferentes actividades: mesas redondas, clases magistrales, diálogos, etc.			
La organización del mobiliario permite la movilidad de los IC			
Hay suficientes materiales escolares para las prácticas			
Existe biblioteca de aula			
Hay equipo de cómputo y acceso a las redes			
Tiene iluminación adecuada			
Tiene ventilación suficiente			
Cuenta con espacios para realizar actividades al aire libre			
Cuenta con agua			
Cuenta con baños			

**PARA SU INFORME:** Escuche, apunte en una hoja aparte o grabe sus opiniones sobre el espacio: su comodidad, el uso que se hace del mobiliario, las posturas de los instructores, la ventilación, etc.

**Escriba todo aquello que pueda ayudar a mejorar el espacio de las tutorías o de los talleres.**

#### IV. INICIO DE LA TUTORÍA.

La llegada y recepción de los instructores y el inicio formal de la tutoría son acciones de gran importancia para establecer el ambiente del resto de las actividades y, sobre todo, para que todos los participantes se sepan y sientan corresponsables.

##### **A usted le corresponde para la recepción:**

- Estar presente en el lugar de la reunión antes de la llegada de los primeros instructores.
- Observar las actividades de recepción con las que son atendidos: si hay personal en la puerta, si hay quien los conduzca a su lugar, etc.
- Observar si se invita a entrar a los instructores que se quedan fuera, en grupito, mientras la mayoría ya están dentro.
- Observar si los instructores saben dónde sentarse y si existen algunas disposiciones al respecto.

***En caso de que existan fallas, avisa al coordinador e incluso participa en la recepción de los instructores.***

##### **PARA LA REALIZACIÓN DE SU INFORME:**

**Escribe o graba tus impresiones sobre la recepción y responde lo siguiente:**

ACTIVIDAD	SI	NO
Personal de la delegación vigiló que el salón estuviera limpio y ordenado.		
Personal de la delegación adornó el salón con algún letrero de bienvenida o carteles sobre el evento.		
Personal de la delegación estuvo antes de la llegada de los instructores y estos no tuvieron que esperar la apertura del salón		
Personal de la delegación dio la bienvenida en la puerta y acompañó a los instructores a sus lugares.		
Personal de la delegación invitó a todos a pasar.		

##### **A usted le corresponde para el inicio de las actividades.**

- Proponer al coordinador que se dé relevancia y solemnidad al acto: homenaje a la bandera, palabras bien preparadas por el coordinador o el mejor orador del equipo, saludo de tu parte, etc.

- Proponer al coordinador que se tenga dispuesto el programa de trabajo para cada participante y se estudie con cuidado dando particular importancia a las capacidades para elevar los resultados de aprendizaje.
- Observar la seriedad y relevancia de la inauguración de las actividades.
- Observar si los participantes son informados con toda claridad de las actividades que se desarrollarán y de la urgencia de elevar los resultados de aprendizaje de los alumnos.

**PARA LA REALIZACIÓN DE SU INFORME:**

**Escriba o grabe sus impresiones sobre el inicio de las actividades y llene lo siguiente:**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Los instructores estaban sentados ordenadamente al inicio del taller.		
El coordinador explicó que el taller tendría como finalidad principal mejorar las capacidades de los instructores para que todos los niños obtengan mejores aprendizajes.		
Los instructores analizaron, a través de una lectura comentada las finalidades y actividades del taller.		
El coordinador presentó a los participantes de la delegación.		
El coordinador dio inicio formal a las actividades.		

## **V. REALIZACIÓN DE LA TUTORÍA**

Las actividades de la tutoría son el elemento esencial que debe ser observado y favorecido por la presencia del personal de la delegación.

### **A usted le corresponde:**

- Observar las características formales de cada actividad: si se conoce lo que se realizará, si las acciones tienen sentido, si hay retroalimentación y evaluación, etc.
- Observar si dentro de las actividades se presentan contenidos destinados a la mejora de aprendizaje.
- Observar si en las actividades se da la importancia debida al manejo del Manual, de los libros de texto y de los materiales institucionales.
- Proponer al coordinador la repetición o mejora de las actividades que considere que no han aportado lo requerido para que los instructores mejoren su acción.

### **¿COMO OBSERVAR?**

La observación de las actividades tiene diversas dificultades, en particular, cuando las técnicas utilizadas son las de mesa de trabajo, al observador le surgen diversas dudas: ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Qué? Observar.

Se debe recordar que la observación tiene dos finalidades: realizar un informe y, dado el caso, intervenir aconsejando, apoyando la buena conducción. Los pasos de una observación responden a las siguientes preguntas: ¿Para qué, qué, cómo, cumplimiento? y son los siguientes:

1. Identificar si es claro para los participantes la finalidad, tiempo y acciones de la sesión.
2. Conocer si se ofrece la oportunidad de revisar el contenido a través de la exposición oral o de la presentación de materiales.
3. Identificar las técnicas utilizadas para la apropiación y la práctica de los contenidos ofrecidos y valorar su utilidad para los participantes.
4. Identificar las actividades de evaluación de la propia sesión y de lo aprendido.

## PARA LA REALIZACIÓN DE SU INFORME

Escriba las actividades que se desarrollan en cada día en un formato similar

Actividades del primer día.				
Hora	Tema y tipo de actividad.	Finalidad	Evaluación	Logro

**Hora:** Apunte la hora y minuto de inicio;

**Tema y Tipo actividad:** Escriba el tema tratado y la forma de presentación: conferencia, lectura individual o de grupo, práctica de clase, simulación en el aula, estudio en grupo, estudio individual, etc.;

**Finalidad:** Escriba Si o no, sobre si el coordinador expresó lo que se espera aprendan los instructores y el tema y la actividad que se realizará;

**Evaluación:** Escriba Si o no sobre si al final se recapituló lo realizado y se hicieron preguntas para identificar dudas y tener la certeza de la apropiación del contenido.

**Logro:** Califica del 5 al 10 si se lograron los aprendizajes esperados en al menos 8 de cada diez instructores.

**Apreciaciones sobre conocimientos e intereses de los instructores y sobre actividades del personal de la delegación.**

--

## VALORACIÓN DE LA TUTORÍA.

**Puesto que son muchas las actividades, es necesario realizar alguna generalización de las actividades realizadas durante todo el taller.**

Seleccione con una **x** la opción que corresponda de acuerdo a lo observado durante el taller. Donde 1 = Siempre; 2 = Algunas veces; 3 = Casi nunca; 4 = Nunca

Descripción	1	2	3	4
Las actividades inician a tiempo				
Se explican los propósitos al inicio de cada actividad				
Se realizan todas las actividades planeadas				
El coordinador de la actividad está preparado para dar el tema (no improvisa)				
El coordinador de la actividad conoce bien el tema que expone				
El coordinador tiene una buena conducción de las actividades				
Las técnicas utilizadas en las actividades son variadas y favorecen el aprendizaje.				
Las actividades tienen un fuerte contenido de práctica: clases simuladas, presentaciones por parte de los instructores, etc.				
Las actividades tienen una duración suficiente para cumplir los propósitos				
Se pierde el tiempo en discusiones no útiles o en avisos de otras personas.				
En las actividades se emplean los materiales institucionales.				
El coordinador resuelve de manera asertiva las dudas de los IC				
Si algunos instructores no lograron la finalidad de la sesión reciben algún apoyo particular.				
Los instructores tienen la oportunidad de buscar materiales, practicar formas de programar de dar clase, etc.				
Los instructores se muestran interesados en las actividades				
Los instructores preguntan y participan en las actividades				
Los instructores mencionan situaciones reales para relacionarlas con lo que se está trabajando				
Los instructores se quedan con dudas				
El material utilizado es adecuado para las actividades				
El material utilizado es suficiente para los IC				
Las actividades incluyen cierre para reforzar lo aprendido				
Los instructores evaluaron las actividades del taller				

## VI. CONTENIDOS PEDAGÓGICOS DE LA TUTORÍA.

La finalidad principal de todas las actividades formativas es el aprendizaje de procedimientos para atender mejor a los alumnos, esto se logra a través de las actividades destinadas a la programación de actividades en el aula, la lectura, el uso de materiales, la evaluación, etc.

### A usted le corresponde:

- Observar el desarrollo de las actividades de la tutoría en materia de enseñanza y fomento de la lectura, focalización de alumnos, evaluación.
- Identificar los procedimientos pedagógicos recomendados y su relación con el uso del Manual, los libros de texto y el resto de materiales institucionales.
- Indicar al coordinador las fallas detectadas en particular en el desarrollo de las capacidades de los instructores.

**PARA LA REALIZACIÓN DE SU INFORME: después de cada una de las acciones destinadas a los procedimientos pedagógicos apunte en los siguientes cuadros cuidando de especificar el tipo de acción utilizado.**

Selecciona con una **x** la opción que corresponda de acuerdo a lo observado durante las actividades y completa la información.

Descripción		Si	No
La tutoría contó con actividades en las que participaron expertos externos.			
En qué temas:			

<b>Actividades para analizar resultados de aprendizaje de los alumnos</b>
<b>En las actividades</b>
<b>Se realizaron las siguientes acciones y técnicas</b>

Con base en el análisis de:	Enlace	Parciales	Otro:

<b>Actividades para el conocimiento del MIC</b>
<b>En las actividades</b>
<b>Se presentaron a los instructores las siguientes unidades del MIC.</b>
<b>Se realizaron las siguientes acciones y técnicas.</b>

<b>Compromisos para uso de Dialogar y descubrir.</b>
<b>Los instructores definieron, entre otras, la puesta en práctica de las siguientes actividades:</b>

<b>Compromisos de actividades de lectura.</b>
<b>En las actividades</b>
<b>Se analizaron las siguientes actividades para la enseñanza o fomento de la lectura</b>
<b>Los instructores decidieron poner en prácticas las siguientes actividades</b>

--

<b>Actividades y compromisos para mejorar resultados de aprendizaje.</b>
--

En diferentes momentos de la reunión los instructores se comprometieron a realizar las siguientes acciones para atender a los alumnos con bajo desempeño:
---

## VII. Diálogos

A continuación se sugieren algunos puntos a tratar en pláticas informales con diferentes figuras del estado para contrastar lo observado, trate de no anotar durante las conversaciones sino hasta después. Aproveche los tiempos de descanso o de comidas.

En una plática informal con el Jefe de Programas, es importante conocer:

- *Si dio orientaciones claras para que la reunión estuviera orientada a lo pedagógico; ¿En su caso de qué tipo?*
- *Estableció un listado de temas claves / obligatorios a tratar durante la reunión, ¿Cuáles?*
- *Tiene un diagnóstico preciso de las debilidades de sus coordinadores*
- *Procura utilizar los datos de Enlace y de los parciales como insumo para el trabajo y el seguimiento de los resultados de los coordinadores*
- *Realizó acciones específicas orientadas a las regiones focalizadas*
- *Comunicó los acuerdos / compromisos relativos a la reunión del 30/11/11*

Así mismo, en un momento en el que pueda platicar con el Coordinador Regional, será importante abordar los siguientes temas:

- *Tiene claridad sobre las deficiencias de sus Instructores y demás figuras educativas; y en su caso se aportan soluciones a través de las reuniones de tutoría*

- *Visita a los instructores que están en las comunidades focalizadas y tiene claridad del motivo de sus visitas*
- *Tiene un seguimiento de los resultados de los I.C utilizando las calificaciones parciales y los datos de Enlace*

Seleccione a algunos de los IC y de los coordinadores de grupo y platique con ellos sobre la realización del taller, recuperando los puntos de las siguientes tablas.

Opciones de respuesta: 1= Totalmente de acuerdo; 2= De acuerdo; 3=En desacuerdo; 4= Totalmente en desacuerdo.

Total IC entrevistados: \_\_\_\_\_

	Instructores	1	2	3	4
1	Tienen claro el propósito de la tutoría				
2	Las actividades realizadas fueron interesantes (Puede mencionar al menos 3 aprendizajes de la reunión)				
3	Las actividades realizadas me ayudarán a mejorar los aprendizajes de los alumnos (Puede mencionar 2 acciones concretas que realizará para mejorar los aprendizajes de sus alumnos)				
4	Les sirvió la tutoría para saber cómo utilizar adecuadamente el MIC				
5	Le sirvió la tutoría para saber cómo enseñar a sus alumnos a leer (mencione al menos una actividad para lograrlo)				
6	Notan una mejor preparación que en otras reuniones de tutoría (pueden mencionar algunos cambios que hayan notado en la exposición, las actividades o el trato por parte de los coordinadores)				

Total coordinadores de la reunión entrevistados: \_\_\_\_\_

	Coordinadores	1	2	3	4
1	Saben la importancia de enfocar las actividades principalmente a lo pedagógico				
2	Prepararon previamente las actividades que se iban a trabajar (mencionan que practicaron o ensayaron las exposiciones o aplicaron previamente las actividades, las actividades se revisaron por un tercero)				
3	Tienen expectativas positivas de lo que los instructores pueden lograr (hablan de su esfuerzo, mencionan que saben leer, mencionan que saben preparar sus clases)				
4	Se seleccionó al expositor más preparado para cada tema (mencionan que se discutió quién trabajaría cada tema y las razones para que así fuera)				
5	Se le explicó al expositor externo el perfil de las figuras y cómo relacionar su tema con las necesidades de los IC				
6	Se les comentó que hubo una reunión para la mejora de los aprendizajes y para modificar la tutoría				
7	Saben que se realizaron modificaciones al programa para enfocarlo más a la mejora de aprendizajes (mencionan que el Jefe de Programas o el				

Coordinador mencionó estos cambios, pueden mencionar cómo los cambios impactan en la mejora de los aprendizajes)				
--	--	--	--	--

**PARA LA REALIZACIÓN DE SU INFORME: Utilice la información recopilada durante los diálogos, contraste con lo observado y realice una aportación crítica de las inconsistencias, fortalezas y debilidades de la tutoría.**

**VIII. Cierre del taller**

El cierre de la tutoría es una actividad destinada a sintetizar los resultados, proponer compromisos y motivar al logro de mejores metas de aprendizajes en los alumnos.

**A usted le corresponde:**

- Observar el desarrollo de esta actividad y dado el caso, apoyar a su buena realización.
- Identificar los compromisos que el coordinador realizó con tutores e instructores: que correspondan con las finalidades del taller; con la mejora de los aprendizajes.
- Evaluar con el coordinador los resultados de la reunión: identificando innovaciones, fallas e instructores que requieren apoyo específico.
- Identificar cuál será el seguimiento que el coordinador y las figuras educativas van a realizar a lo trabajado en la tutoría.
- Identificar las acciones inmediatas que realizarán los instructores al llegar a su comunidad.

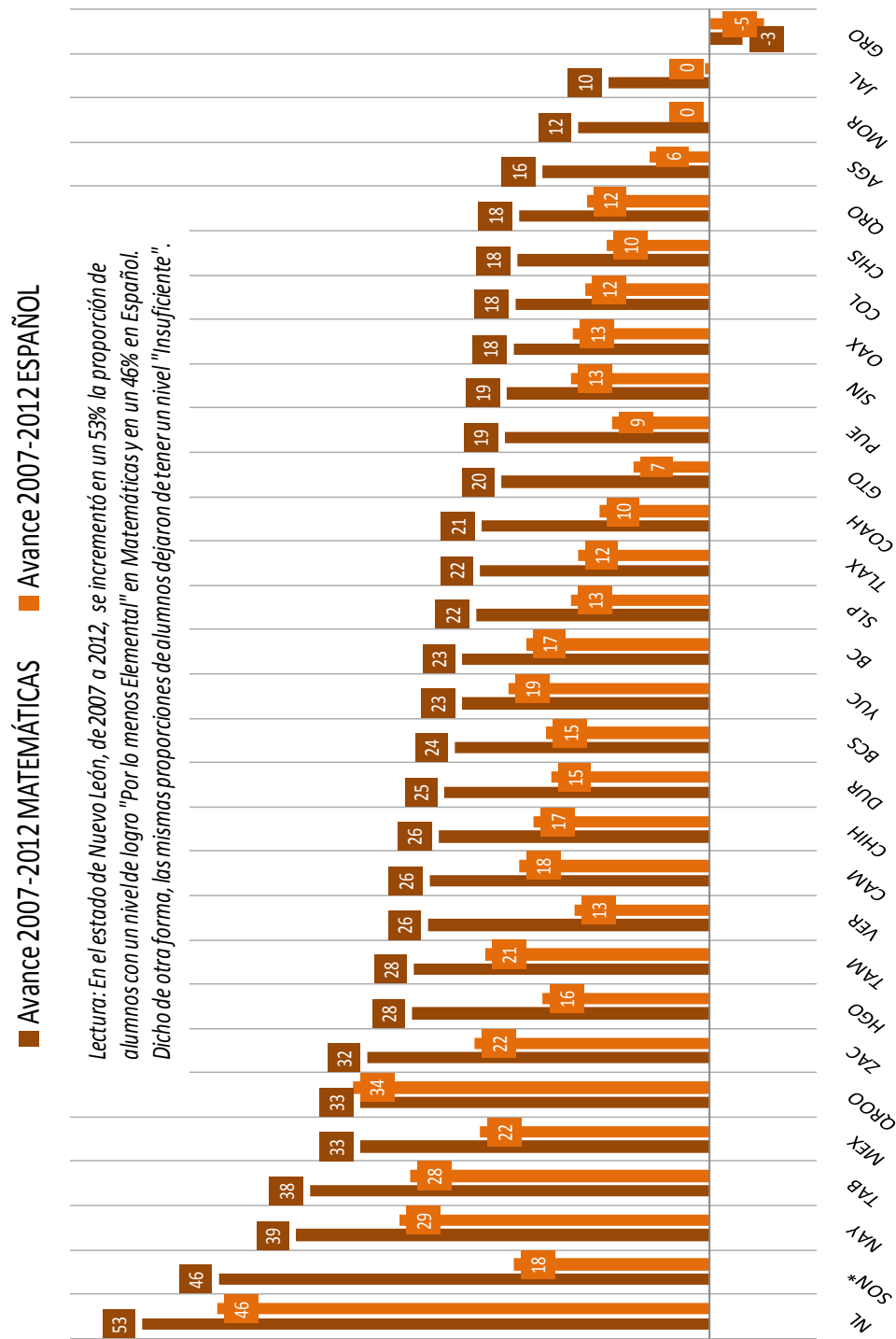
**PARA LA REALIZACIÓN DE SU INFORME: Mencione cuáles son los compromisos del coordinador y los resultados de la evaluación de la tutoría.**

**IX. Observaciones generales y comentarios**



## 6. Porcentaje de alumnos en por lo menos elemental de 2007 a 2012

### Primaria CONAFE, % de Alumnos que alcanzaron el nivel "Por lo menos Elemental" sobre el periodo



\* La prueba no se aplicó en Sonora en 2007, la comparación se hace en base a los resultados de 2008. No se aplicó la prueba en 2012 en Michoacán.