



La Mejora Educativa en Jalisco

Pautas para su Construcción

**La mejora educativa de Jalisco.
Pautas para su construcción**

Gobierno del Estado de Jalisco

Secretaría de Educación

Comisión Estatal para la Mejora Continua en Jalisco

Carmen Yolanda Quintero Reyes
Matiana Guadalupe Carrillo Sánchez
Claudia Gisela Ramírez Monroy
Caridad Julia Castro Medina
Itzia Yunuén Gollás Núñez

Jalisco, noviembre de 2020





“La mejora educativa de Jalisco, Pautas para su construcción, es una publicación cuyo objeto es la difusión universal de información y conocimiento pertinente a la educación en Jalisco en todos sus niveles y modalidades, previamente acopiada, sistematizada, analizada, editada y distribuida de forma gratuita a través de formatos abiertos y accesibles para el ciudadano, sin que se requiera solicitud de parte interesada, en términos del artículo 113, inciso b), de la Ley de Educación del Estado Libre y Soberano de Jalisco, por la Comisión Estatal para la Mejora Continua en Jalisco, órgano público desconcentrado de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Jalisco, encargada de coordinar al Sistema de Mejora Continua de la Educación en Jalisco (SIMEJORA), Nicolás Romero 1564. C.P. 44260, Guadalajara, Jalisco. México

La información publicada es responsabilidad de la Comisión Estatal para la Mejora Continua en Jalisco en el ejercicio de su función de coordinar al SIMEJORA, y en coadyuvancia con la Comisión Nacional de Mejora Continua y con el Sistema Educativo Estatal al logro de sus fines, misma, que puede ser utilizada con fines educativos, informativos o culturales siempre que se cite la fuente.”

Comisión Estatal para la Mejora Continua en Jalisco



Índice

Introducción.....	8
1. Una breve retrospectiva sobre la evaluación y la mejora educativa	10
1.1 Experiencias internacionales que nos brindan aportes	
1.2 Aprendizajes de las experiencias educativas de Jalisco	
1.3 Recorrido mínimo por la evaluación y la mejora en México	
1.4 Mejora o evaluación, ¿hacia dónde caminar?	
1.5 Premisas base para la definición de la mejora educativa en Jalisco	
2. De la mirada Recrea hacia la mejora educativa de Jalisco.....	22
3. La mejora educativa en Recrea.....	28
3.1 ¿Qué comprendemos por mejora educativa?	
3.2 ¿Cómo construir la mejora educativa para Jalisco?	
• Los principios de la mejora educativa	
• Las finalidades de la mejora educativa	
• Los mecanismos para la mejora educativa	
4. La mejora educativa en acción.....	62
5. Nuestros objetos de mejora.....	70
6. Bibliografía.....	72



**“Mejorar la educación es la
vocación de un sistema
educativo que tiene sentido”**



Introducción

Mejorar la educación es la vocación de un sistema educativo que tiene sentido. Es la premisa base que nos hace caminar hacia la construcción de un mejor país, de un mejor estado, de una mejor sociedad. Es transitar por un trayecto de incertidumbre, aciertos y desaciertos que nos hace ser y sentirnos humanos en colectivo, porque entre todos la podemos definir y recrear para cristalizar nuestras aspiraciones por una vida mejor.

La mejora ha estado presente en el sistema educativo mexicano y en la vida de sus instituciones y colectivos desde hace varias décadas, como una herramienta que permite alcanzar las aspiraciones de más largo aliento de nuestra sociedad, desde la educación.

Con el surgimiento de las Comisiones para la Mejora Continua a nivel nacional y estatal, en 2019 y 2020 respectivamente, la mejora adquiere un estatus de política educativa que solo podrá alcanzarse en la medida que sea asequible para todos y que se construya desde las distintas realidades y contextos, en diálogo y con participación.

Con el reconocimiento de la trascendencia de ser parte de un sistema educativo nacional y desde el federalismo con que se rige nuestra República Mexicana, esta coyuntura abre la gran oportunidad para la educación en Jalisco, de definir iniciativas y políticas de mejora contextualizadas, pertinentes y acordes a nuestra realidad.

Es por ello que el presente documento, **“La mejora educativa de Jalisco. Pautas para su construcción”**, reúne aquellos aspectos, características y fundamentos que se consideran clave para dar cuerpo y orientar la mejora educativa en nuestra entidad. Éstas constituyen los primeros pasos que se dan hacia un referente comprensible, apropiable y adaptable a las distintas realidades y colectivos que conforman el sistema educativo jalisciense.

Se reconoce que será en diálogo, con la participación y la colaboración de todos, que este primer encuentro sinérgico e institucional con la mejora educativa, adquiera el sentido y la fuerza suficiente para alcanzar la refundación a que aspiramos y que podrá entonces ser recreado desde una nueva identidad colectiva. Así, este documento se comprende como un objeto de mejora en sí mismo.

Ha sido construido desde los aprendizajes que ya se tienen de experiencias internacionales y nacionales, considerando además los marcos normativos de nuestro país y de nuestro estado, así como los aspectos favorables y las tensiones que han sido recuperadas y que se integran en el primer apartado de este documento.

Toma como punto de partida las bases de Recrea en el segundo apartado, pues es en el Proyecto Educativo de Jalisco, en sus líneas estratégicas, sus principios refundacionales y sobre todo sus fundamentos, en donde adquiere relevancia la mejora educativa de Jalisco.

Con estos referentes, se establece el marco de la mejora para nuestra entidad, desde su conceptualización, sus principios, finalidades y mecanismos, mismos que se describen en el tercer apartado.

Para operacionalizar estas condiciones, es necesario recurrir a los procesos y acciones concretas en los cuales, el marco trazado se hace vida. La mejora educativa en acción marca un cuarto apartado en el que se describe un ciclo que permitirá a cada colectivo poner en marcha sus iniciativas para transformar sus prácticas y por ende, regenerarse permanentemente.

Finalmente se colocan en el quinto apartado aquellos objetos de mejora que se consideran relevantes en nuestro sistema educativo y que en este primer momento de implementación, serán el punto de partida para adquirir una mirada comprensiva e integral de la problemática educativa.

Las pautas...

Constituyen una síntesis en la que se presentan de manera sistematizada, los aspectos más relevantes que orientan en la construcción y puesta en marcha de una mejora educativa que tenga sentido para cada colectivo en que ésta se implemente.

1. Una breve retrospectiva sobre la evaluación y la mejora educativa

1.1 Experiencias internacionales que nos brindan aportes

La evaluación y la mejora en el ámbito educativo, han evolucionado a través de la historia para dar paso a que se reconstruyan conceptualmente, a que sean asumidas desde nuevas miradas desde dónde aplicarlas y por supuesto, que brinden aportes que puedan ser adoptados por los sistemas educativos para superar sus situaciones problemáticas. En este apartado, se presentan algunas de estas experiencias que se consideran valiosas para poder configurar la mejora educativa que se pretende alcanzar en Jalisco.

El reporte de la **Mejora educativa y el liderazgo** escolar elaborado por el Centro de desarrollo y liderazgo educativo (Weinstein, et al., 2017), establece los cinco tipos de trayectorias que se han generado para lograr mecanismos para la mejora de la educación en el mundo y de los cuales podemos reconocer el posicionamiento de que la mejora educativa es un proceso de largo aliento que implica una articulación entre los diferentes actores del sistema social, de las políticas educativas, de los pedagogos, los padres de familia, la escuela entendida como una unidad viva y todos los actores involucrados en las tomas de decisión.

En este extenso estudio internacional, se plantea para Latinoamérica la oportunidad de reconocer los aprendizajes de los últimos 30 años en torno a las iniciativas para lograr la mejora estructural del sistema desde una visión crítica y posicionar el sentido de la mejora educativa como un proceso que implica la participación colectiva y la construcción de políticas de largo aliento para consolidar un sistema educativo que requiere tener una organización estructurada y una visión estratégica centrada en el *reconocimiento de las condiciones* del contexto y los marcos de actuación política que permitan la innovación y la mejora de la escuela, entendida ésta como parte del macrosistema.

Diferentes **estudios internacionales** entre ellos el elaborado por David Hopkins (2019), reconoce que el sentido de la mejora de los sistemas educativos ha pasado por cinco fases de estudio desde su origen en los años 50; éstas nos generan aportes en cada fase. La primera caracterizada por la comprensión de la *cultura organizacional de la escuela*, con un enfoque de análisis de su cultura y la identificación de los procesos inherentes al cambio; la segunda centrada en el movimiento de la *investigación acción e iniciativas de investigación en las escuelas*, que se vinculó a la formación docente en donde se insistía en la formación del docente investigador del aula, así como la atención a los estudiantes en desventaja; la tercera fase estableció la gestión del cambio y el enfoque integral sobre la reforma escolar como elementos que se tienen que construir desde la autogestión de la escuela e implica un modelo de formación docente más robusto y enfocado en la cultura para el cambio. La cuarta fase se orientó a la creación de capacidades para el aprendizaje estudiantil a nivel local y al desarrollo de enfoques permanentes en el liderazgo tanto institucional, como áulico, fortaleciendo los aprendizajes de los alumnos y el sentido de un *liderazgo más horizontal*, estableciendo la lógica para el cambio en el equilibrio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, y las comunidades de aprendizaje profesionales para los docentes. La quinta fase establece la visión de la mejora sistémica.

De estas experiencias revisadas y que nos retroalimentan, se logran recuperar aprendizajes que son altamente orientadores para la comprensión de la mejora desde una visión de la política educativa y del compromiso gubernamental como ejes necesarios en el modelo educativo jalisciense con la finalidad de lograr algunos de los principios del desarrollo educativo.

1.2 Aprendizajes de las experiencias educativas en Jalisco

La búsqueda de la mejora educativa ha transitado un largo camino en México y en nuestro estado, por lo que en este apartado se reconocen algunos de los programas y evaluaciones que han significado transformaciones en la educación de nuestra entidad, así mismo, se realiza un esfuerzo por enlistarlas y sintetizarlas enfatizando sus principales aportes.

En 1998 se implementa el **Programa para Abatir el Rezago en Educación Inicial y Básica** (PAREIB), programa compensatorio cuyo enfoque estuvo en atender el

problema de rezago educativo en aquellas escuelas ubicadas en áreas rurales y urbano - marginadas.

Su objetivo era “mejorar la calidad de la oferta educativa para coadyuvar a que la población de 0 a 14 años de edad que habita en zonas de alto rezago social y educativo, permanezca y concluya exitosamente la educación básica” (S. A. 2008). El programa concluyó en 2006 y pasó a ser el **Programa de Acciones Compensatorias para Abatir el Rezago Educativo en Educación Inicial y Básica (PACAREIB)**, de 2007 a 2009. El acompañamiento pedagógico a los directivos, docentes y padres de familia a través de una *Red de asesoría*, fue el elemento clave para el funcionamiento del programa al centrarse en el aprendizaje, lo cual favoreció la permanencia de los alumnos en la escuela, y desde la percepción de los responsables del programa, se disminuyó el rezago escolar.

En el trabajo de Schmelkes y Águila (2019) “*La educación Multigrado en México*”, realizan una serie de reflexiones a los aspectos vinculados a la reforma educativa que fueron referente para que los programas compensatorios que atendían esta modalidad fueran exitosos, entre ellos enlistan los siguientes aspectos:

- La visión del liderazgo escolar por los diferentes actores: supervisores y jefes de sector.
- El *acompañamiento pedagógico in situ* en las comunidades de mayor rezago.
- Contextualización y diversificación curricular a través de la articulación entre los conocimientos locales y el currículo nacional, así como por medio de la adopción de la perspectiva intercultural.
- En el estado de Jalisco se participó en tres evaluaciones para reconocer los aportes a los colectivos multigrado.

El **Programa Escuelas de Calidad (PEC)** surge en el ciclo escolar 2001-2002 como una iniciativa de reforma de la gestión institucional y escolar que tuvo como finalidad superar los diversos obstáculos para mejorar el logro educativo y puso su énfasis en la autogestión escolar.

Este programa, que fue una propuesta que operó de manera transexenal durante 12 años, en el estado de Jalisco estuvo vinculado a la propuesta federal desde su origen y los materiales y procesos de capacitación fueron adaptados a las condiciones regionales. Dentro del reporte de evaluación desarrollado por la

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales en México, como instancia evaluadora externa del programa (Miranda, 2008) identificaron cuatro recomendaciones para mejorar las condiciones en las escuelas:

- Mejorar la consistencia de la planeación, para alcanzar la verdadera autogestión, la cual se logró en el estado en más del 70% de los colectivos participantes.
- Articular la comunidad escolar con la planeación estratégica y fortalecer las dimensiones organizativo administrativa y de participación social.
- Fortalecer el enfoque estratégico en la planeación y las metas como tarea fundamental para la toma de decisiones y mejora de la atención educativa con lo que se garantiza el desarrollo del aprendizaje institucional, como parte de la acción individual y colectiva.

Uno de los grandes aprendizajes de las escuelas que participaron en el Programa a nivel local y nacional, fue la instalación de la cultura de la planeación estratégica, el proceso del compromiso social con la educación, así como la recuperación de la misión central de la escuela al colocar los aprendizajes de los alumnos como tarea esencial. El modelo de la Mejora de la Gestión Educativa Estratégica propuesto por el PEC, no solo se operó en las escuelas participantes, por su trascendencia fue adoptado por muchos colectivos en Jalisco como un modelo de gestión para la mejora.

El **Programa de Formación de Directivos por Competencias** es una iniciativa estatal que comienza a diseñarse en 2005 para ejecutarse por primera vez dos años más tarde. En su origen, recoge la preocupación de las autoridades de la Secretaría de Educación de Jalisco por fomentar el desarrollo de los directivos escolares.

En el año 2007 se dio paso a una tercera instancia que correspondió al inicio de la operación del Programa mediante una fase de “pilotaje”. En esta etapa se formaron 171 directores pertenecientes a las doce regiones del Estado. Una vez concluida la cohorte 2013-2014, se habrán implementado siete versiones del Programa, una de pilotaje y seis de regionalización, donde participaron un total de 1627 directores en 17 sedes de formación.

Los formadores fueron los responsables de los procesos de acompañamiento *in situ* y tutorías, que fueron algunas de las principales innovaciones del programa.

Cabe mencionar que el Programa de Formación de Directivos por Competencias cuenta con el reconocimiento de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) que, en su publicación “Mejorar las escuelas: Estrategias para la acción en México” (2010, p. 50 y 51), lo refirió como una experiencia destacada de formación de líderes escolares.

“...el propósito fundamental del Programa consiste en ‘transformar la gestión educativa a través de la profesionalización del director y asegurar con ello, que las escuelas se consoliden en comunidades permanentes de aprendizaje, garantizando una educación de calidad con equidad para todos los niños, niñas y jóvenes de Jalisco’ ”. (UNESCO, 2015, p. 52). Uno de los aportes centrales fue la *mejora de las prácticas de gestión en los espacios escolares y el trabajo de colaboración y planeación estratégica* que implicaba acciones en dichos contextos.

La aplicación de pruebas nacionales estandarizadas a gran escala como Exámenes de la Calidad y el Logro Educativo (**EXCALE**) y **Exámenes Nacionales del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE)**, fueron los primeros ejercicios de evaluación para la mejora de la calidad educativa en México y permitieron tener datos de carácter sistémico, además de los aprendizajes que aportaron con relación al currículum vigente; los resultados de esas evaluaciones fueron parte de los insumos para la toma de decisiones en las reformas al modelo educativo en 2004, 2006, 2009 y 2011 de Educación Básica.

El **Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA)** se puso en operación por primera vez en 2015, con aplicación de instrumentos a los alumnos de sexto de primaria, tercero de secundaria y del último grado de Educación Media Superior. PLANEA recupera las fortalezas conceptuales y operacionales de la prueba ENLACE y supera sus limitaciones para informar a la sociedad sobre el estado que guarda la educación en términos de logro de aprendizaje de los estudiantes en dos áreas de competencia: Lenguaje y Comunicación (Comprensión Lectora) y Matemáticas (Secretaría de Educación Pública, s.f.). En 2017, fue insumo para el modelo educativo que se organizó a partir de aprendizajes clave y que tuvo aplicación para toda la educación básica y media superior. Asimismo los resultados de PLANEA fueron considerados como uno de los elementos de análisis para los colectivos escolares al momento de la elaboración del diagnóstico institucional.

En 2019 se realizó la quinta aplicación en el estado, en la cual participaron 2079 escuelas de Educación Básica (Secretaría de Educación Jalisco 2019a).

Los aprendizajes que se han alcanzado en Jalisco, permiten identificar elementos clave para hacer un planteamiento relativo a la mejora educativa, especialmente a partir de estrategias o mecanismos que faciliten su implementación; usos y aplicaciones de las evaluaciones, así como algunas propuestas que dan la pauta para superar los resultados educativos en la entidad.

1.3 Recorrido mínimo por la evaluación y mejora en México

La evaluación en México comienza como una política pública para contar con información para identificar el estado de la educación en nuestro país. Las primeras experiencias fueron de carácter censal para sistematizar y organizar estadísticas educativas relativas al aprendizaje de los alumnos (décadas de 1970 y 1980). En seguida se dio paso a procesos de evaluación de los aprendizajes más robustos con intervención incluso de organismos internacionales, principalmente en educación básica; asimismo se da inicio a la evaluación docente a través del Programa de Carrera Magisterial (de 1992 a 2002).

En seguida (2003) se crea el Instituto Nacional para la Evaluación Educativa (INEE), como un órgano encargado de coordinar todos los esfuerzos de evaluación. Hasta 2009 los procesos evaluativos generados, brindaban información, y datos estadísticos, no obstante, no se llegaba a formular juicios de valor sobre el estado del sistema educativo, mucho menos se exploraban para sustentar decisiones de mejora (Martínez Rizo y Blanco, 2012).

El INEE da paso a la configuración de un sistema robusto de evaluación en México, con fortaleza y capacidad técnica, generando incluso la evaluación del sistema educativo mismo. En 2013 se le da autonomía y se definen nuevos procesos de evaluación. En este período la rendición de cuentas y la toma de decisiones con base en la evaluación se convierte en la política educativa que se privilegia; asimismo realiza varias publicaciones entre las cuales resaltan las Directrices para la mejora en distintos ámbitos del sector educativo.

Con la creación del Sistema Nacional de Mejora Continua de la Educación, coordinado por la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDUC), a raíz de la modificación al Artículo 3º Constitucional de 2019, se le

da un nuevo sentido a la mejora continua en el país (Gobierno de México, s.f.), ya que ésta se privilegia como la finalidad a alcanzar y la evaluación se concibe como una herramienta que le brinda información.

De ello se desprende que se haya creado la Comisión Estatal para la Mejora Continua en Jalisco (CEMEJ), que de acuerdo con lo establecido en la Ley de Educación estatal, es responsable de coordinar al Sistema de Mejora Continua de la Educación en Jalisco (SIMEJORA). En la mencionada Ley se enlistan las atribuciones de esta Comisión, en las cuales se concentran algunos elementos que pueden ser considerados como referentes para la definición de la mejora educativa en Jalisco, entre los cuales destacan:

- Sugerir recomendaciones en materia pedagógica y educativa; en el diseño de indicadores; para el Sistema Integral de Formación, Capacitación y Actualización; sobre los planes y programas de estudio; el desempeño escolar y los resultados de aprendizaje; la gestión escolar y su organización y profesionalización.
- Promover la cultura de la mejora continua.
- Llevar a cabo balances diagnósticos para valorar el cumplimiento de las responsabilidades de las autoridades educativas con relación a las problemáticas de las escuelas y los avances de las políticas educativas.
- Elaborar balances contextualizados, regionalizados, formativos, no punitivos, integrales, continuos, colectivos, incluyentes y comunitarios. (Gobierno del Estado de Jalisco, 2020).

A raíz de lo anterior, la mejora se institucionaliza como una finalidad del sistema educativo, que se hace viva en la CEMEJ y el SIMEJORA en Jalisco. Así, la evaluación pasa a tener un papel de proveedora de insumos para tomar decisiones para la mejora.

1.4 Mejora o evaluación, ¿hacia dónde caminar?

Con la necesidad de los sistemas educativos a nivel internacional de contar con información sobre el estado en que se encontraba la educación, la evaluación educativa fue implementada desde hace varias décadas, a fin de recabar datos que dieran cauce a informes más precisos sobre la condición educativa y así poder tomar decisiones, a partir de las cuales se buscó propiciar la mejora.

De esta manera, inicia el planteamiento de una relación entre la evaluación y la mejora educativa, que se encuentra presente en un amplio espectro de la bibliografía relativa al tema. Este vínculo necesario ha dado muestras, no obstante, de algunas tensiones que se han generado sobre la forma en que la evaluación y la mejora se han traducido en acciones concretas en distintos sistemas educativos.

Una de estas tensiones se observa en la concepción de que la *evaluación es equivalente a la mejora*. A este respecto, varios autores (De la Orden, 2009, citado por INEE, 2015; INEE, 2015; Tiana Ferrer, 2015) han puesto el énfasis en que el hecho de que se lleve a cabo la evaluación, no lleva implícito ni garantiza que se generen mejoras en los sistemas educativos, ya que ésta sólo se limita a proporcionar información y a emitir juicios de valor sobre el objeto evaluado (De la Orden, 2009, citado por INEE, 2015). Por el contrario, se expone la premisa fundamental de que la evaluación es un instrumento para la mejora y que se encuentra al servicio de ésta (Tiana Ferrer, 2015 y Ravela, 2015), le provee de insumos para tomar decisiones que se traduzcan en acciones estratégicas para propiciar cambios y así, contribuir a la transformación de los sistemas educativos. “No basta con declarar una convicción profunda en ese sentido, sino que se deben concebir y desarrollar las acciones de evaluación de manera que realmente tengan la mejora como meta final”. (Tiana Ferrer, 2015, p. 66).

Otra tensión se da al entender que *evaluación - mejora conforman un binomio indisoluble*, situación que deja fuera la posibilidad de integrar en la comprensión del hecho educativo, la interacción de otros factores, metodologías y condiciones del contexto y de la cultura, que desde la complejidad interactúan para arrojar ciertos resultados y por ello, las decisiones que se toman en el marco de la mejora, se sesgan únicamente desde el resultado de la evaluación, sin arropar el resto de los elementos que inciden en la fórmula.

A esta condición de complejidad se añade el hecho de que la definición de políticas educativas se realiza tomando en cuenta la diversidad de intereses, puntos de vista y condiciones eminentemente políticas, que son *elementos ajenos a los técnicos propios de la evaluación* (Ravela, 2015) y que en muchas ocasiones éstos predominan por encima de las evidencias y conocimientos que se producen y se ponen a disposición de la mejora.

Una de las situaciones que han sido expuestas con mayor fuerza, es *la falta de sentido de las evaluaciones en su diseño mismo*, ya que en ocasiones, no se ha

contado con un planteamiento claro sobre los propósitos que persiguen, lo que se haría con los resultados, ni el impacto que se pretende generar con ellas (laes, 2003), es decir, se encuentran desvinculadas de un proceso de mejora que se podría iniciar a partir de los resultados que se obtengan, si la evaluación tuviese claros sus propósitos y finalidades.

Adicionalmente, otra dificultad que presentan las evaluaciones, especialmente aquellas que tienen un modelo de aplicación de instrumentos estandarizados para medir aprendizajes, es que éstos “no aportan a los docentes elementos para comprender mejor los procesos cognitivos *de sus estudiantes, mejorar las prácticas de enseñanza, ni desarrollar estrategias de evaluación formativa*” (Ravela, 2015, p. 74); asimismo, los esfuerzos se centran en “entrenar a los alumnos para responder pruebas similares a las que serían aplicadas” (Ravela, 2015, p. 103). Todo lo anterior, redundante en que la evaluación carezca de sentido para quienes son protagonistas en la educación, los docentes y que en consecuencia, no se incida en la mejora educativa.

En el ámbito de la *difusión de los resultados de las evaluaciones nacionales*, existen evidencias en nuestro país, de que la forma en que éstos se “transparentan” y se comunican a la sociedad, han sido adversos para los agentes participantes, de tal forma que se ha puesto en duda la capacidad de los docentes en propiciar aprendizajes en los alumnos (laes, 2003) y ha cuestionado la calidad de las escuelas al exponerse de manera inadecuada los resultados de estas evaluaciones. Esta condición, deja de lado el tema de la mejora y se centra en presentar datos, sin evidenciar el contexto en que éstos se generan, además de que se elude la responsabilidad de alfabetizar a la ciudadanía de tal manera que pueda realizar interpretaciones adecuadas sobre los mismos.

Este abordaje acerca de las tensiones entre evaluación y mejora, orienta a la identificación de las diferencias que existen entre ambos procesos, para reconocer que tienen funciones y finalidades específicas y al mismo tiempo interactúan de manera interdependiente convirtiendo a la evaluación en uno de los insumos para la mejora. De esta manera, la evaluación incide en la mejora a través de insumos y datos que le ayudan a tener mayor comprensión de una problemática específica, pero no es la única proveedora, sino que pasa a ser subsidiaria, de manera paralela a otras fuentes de información y conocimiento en una realidad compleja.



Gráfico 1. Las herramientas de la mejora educativa.

1.5 Premisas base para la definición de la mejora educativa en Jalisco

Las experiencias y tensiones hasta ahora expuestas, son un punto de partida para tener en cuenta algunas premisas base para avanzar en la configuración de la mejora educativa para Jalisco.

- *La mejora educativa es un proceso evolutivo de largo aliento* que tiene la intención de superar algún problema que aqueja a la educación y que implica reconocimiento y apropiación por parte de todos los involucrados en ella.
- *Las finalidades de la mejora educativa deben permear* en sentido descendente hacia los distintos contextos educativos y sus culturas, con una visión integral, incluyente y formativa, además de orientarse a superar las problemáticas que se propician por las desigualdades sociales más profundas en nuestro estado.
- En el marco de la mejora educativa, la evaluación, en igualdad de circunstancias que la investigación, la sistematización de las experiencias y otras herramientas, permiten, desde la complejidad, tener una *visión comprensiva e integral* de una problemática educativa concreta.

- *Una mejora que se traduce en política educativa exitosa, favorece la articulación de diferentes actores clave en su construcción y reconoce que además de la información y evidencias provenientes de fuentes técnicas, las condiciones políticas son también un factor a considerar.*
- *La evaluación es una herramienta al servicio de la mejora, que brinda información y datos para la comprensión de un problema educativo, por lo tanto, su implementación es necesaria para tener un panorama más amplio del sistema en su conjunto.*
- *La evaluación debe tener sentido desde dos perspectivas. Por un lado, tener claridad en los propósitos con que se plantea y por otro, ser útil y formativa para quienes son agentes evaluados.*
- *La dimensión ética en la comunicación de resultados de las evaluaciones, debe estar presente desde la definición de sus propósitos y sobre todo, en los mecanismos a que se acuda para difundirla.*
- *La implementación de políticas de abajo hacia arriba, tales como la conformación de comunidades de aprendizaje, la autogestión escolar, el liderazgo horizontal, la planeación estratégica participativa, han sido prácticas que favorecen la mejora y por lo tanto, para que se gesté la transformación del sistema se requiere reconocer e impulsar que su surgimiento se dé en gran medida, desde la escuela misma.*
- *Algunos mecanismos que han favorecido mejoras en el ámbito educativo se describen en las prácticas de acompañamiento *in situ*, la autogestión escolar, la profesionalización de los docentes y directivos, la investigación acción y las iniciativas de investigación en las escuelas.*
- *La mejora educativa deberá incidir en todo aquello que sea sustantivo para la educación de un país o de un estado. Así, se puede mencionar: el Sistema Integral de Formación, Capacitación y Actualización, los planes y programas de estudio, el desempeño escolar y los resultados de aprendizaje, los procesos educativos y pedagógicos y la gestión escolar, su organización y profesionalización, entre otros.*

“Recrea. Educación para Refundar 2040” integra las necesidades, preocupaciones, propuestas y aspiraciones de múltiples actores de una comunidad educativa y de la ciudadanía jalisciense, en un proyecto cuyo centro está en propiciar la Refundación de Jalisco a través de la transformación humana y social desde la educación (Gobierno del Estado de Jalisco, 2019)



2. De la mirada Recrea hacia la mejora educativa de Jalisco

“Recrea. Educación para Refundar 2040” integra las necesidades, preocupaciones, propuestas y aspiraciones de múltiples actores de una comunidad educativa y de la ciudadanía jalisciense, en un proyecto cuyo centro está en propiciar la Refundación de Jalisco a través de la transformación humana y social desde la educación (Gobierno del Estado de Jalisco, 2019). Por ello, la mirada Recrea es colectiva por naturaleza.

Este proyecto coloca al centro a la educación para la vida en consonancia con el Artículo 3º Constitucional, y en la vida desde la aportación de Recrea, lo cual alude a que desde su origen es una educación con sentido humano, que focaliza la transformación del hacer cotidiano personal y en comunidad, esto es, aspira a recrear las prácticas escolares y comunitarias hacia el bien común.

La transformación en un sentido colectivo, se entiende en un ir y venir que varía en cada espacio educativo, pues en ellos adquiere su forma, ritmo y condiciones de evolucionar, de acuerdo a su contexto, cultura y territorio, por lo cual se hace imprescindible el respeto y comprensión desde la complejidad a la realidad de cada uno de ellos; así la riqueza se describe en el aporte de cada colectivo a la mejora educativa.

Esta mirada ayuda a visualizar al sistema educativo de manera global, integrada y sinérgica, que fluye de arriba hacia abajo y también de abajo hacia arriba, lo cual impulsa al compromiso permanente de todos los sujetos y colectivos desde la reflexión crítica de su hacer hacia un ejercicio de corresponsabilidad.

Para alcanzar estas aspiraciones, Recrea presenta cuatro principios - refundacionales como marco de referencia:

La mejora de la calidad en los procesos de aprendizaje en y para la vida es en donde se cristaliza la transformación de la vida personal y colectiva hacia el bien común. De esta manera, las comunidades como núcleos en permanente aprendizaje, amplían su sentido humano y promueven su transformación integral y participativa al reconocer y favorecer, además de los aprendizajes y resultados educativos, otros parámetros “como la dignidad, la solidaridad y la justicia social.” (Gobierno del Estado de Jalisco, 2019, p. 7). Lo cual abre un espacio para pensar la mejora educativa “desde dimensiones de proyección social, inclusión, (...) y bienestar para el individuo y la sociedad.” (Ibídem).

La formación de ciudadanía. Implica que el marco de actuación personal y social esté regulado por el conocimiento de las normas que regulan la vida en sociedad, por lo que se requiere el desarrollo del ser integral de los distintos actores educativos, al potenciar sus capacidades socioemocionales, intelectuales y físicas hacia un compromiso por el bien común, en un marco de convivencia, pertenencia, corresponsabilidad, reconocimiento del otro, actitud de ayuda mutua y solidaridad así como el cuidado de sí y los otros (Gobierno del Estado de Jalisco, 2019).

La inclusión y equidad (una educación con y para todos). Representa atender la demanda educativa y ampliar la cobertura para brindar un servicio con equidad de acuerdo a las necesidades específicas de los estudiantes y de las características de su comunidad. Asimismo, procurar que en los distintos contextos y comunidades se tengan las mismas oportunidades de aprendizaje considerando que esto es una tarea en la que todos somos corresponsables (Gobierno del Estado de Jalisco, 2019).

La educación como base de la refundación. Si se asume que la educación es el camino para la reconstrucción de la sociedad, es necesario repensar y transformar el proceso educativo y concebirlo como punto de partida en un diálogo colaborativo para la transformación de la sociedad de Jalisco hacia el bien común.

En estos principios refundacionales, se asumen también las aspiraciones previstas en el Artículo 3º Constitucional (Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, 2020), tales como el desarrollo de la mejora continua del proceso de aprendizaje, la equidad, la inclusión y la promoción del máximo logro de aprendizaje de los educandos, para el desarrollo de su pensamiento crítico y el fortalecimiento de los lazos entre escuela y comunidad.

Recrea define además, seis líneas estratégicas a través de las cuales se generan las condiciones necesarias para favorecer los principios refundacionales. Estas líneas, se han convertido en el punto de partida para la planeación institucional, así como para definir las acciones de la Secretaría de Educación Jalisco (Gobierno del Estado de Jalisco, 2019).

1. Programa de Escuelas para la vida
2. Comunidades de Aprendizaje en y para la Vida
3. Dignificación de los profesionales de la educación
4. Programa de inversión multianual de infraestructura educativa
5. Reingeniería administrativa
6. Vinculación y articulación

El marco de referencia que se coloca en torno a la mejora educativa de Jalisco desde Recrea, se sintetiza en los siguientes postulados:

- La mirada colectiva implica participación, diálogo colaborativo y encuentro para propiciar una mejora que nos dé sentido a todos.
- El bien común se reconoce como el horizonte aspiracional de Recrea y por lo tanto, de la mejora educativa para Jalisco.
- La realidad de cada colectivo requiere ser comprendida desde una mirada compleja que reconoce el valor que desde cada una de ellas se aporta a la mejora educativa.
- La mirada sistémica de Recrea permite reconocer de manera integral los flujos de mejora descendentes y ascendentes para con ello impulsar desde la reflexión crítica, el compromiso y la corresponsabilidad de los individuos y de los colectivos.
- Educar en y para la vida marca la pauta del reconocimiento de lo personal pero sobre todo, de lo comunitario como un foco para la mejora educativa. Asimismo implica que incluya los criterios de medición establecidos pero que trascienda hacia una mirada humana.
- Los principios refundacionales de Recrea se convierten en las finalidades a ser alcanzadas por la mejora educativa.
- Las líneas estratégicas concretadas en una planeación institucional, se constituyen como uno de los objetos de mejora¹, que dará pauta a la construcción de mecanismos para optimizarlas y buscar su logro.

¹ **Objeto de mejora** se refiere a todo aquel ente educativo, que por su relevancia e impacto, resulta sustantivo para la educación y por lo tanto es necesario intervenirlo, a fin de que supere su condición vigente. Se pueden

Pautas para la definición de la mejora educativa de Jalisco

1. La mejora educativa es un proceso evolutivo de largo aliento que busca superar algún problema educativo, por lo tanto incide en todo aquello que es sustantivo para la educación de un país o de un estado.
2. Las finalidades de la mejora educativa deben permear en un sentido descendente hacia los distintos contextos educativos con visión integral, incluyente y formativa y en Recrea están colocadas en los principios refundacionales.
3. El bien común se reconoce como el horizonte aspiracional de la mejora educativa para Jalisco y la educación en y para la vida se reconoce como su centro de actuación.
4. La mejora educativa con sentido, favorece la articulación de la mirada colectiva de actores clave, además de impulsar desde la reflexión crítica, su compromiso y corresponsabilidad. Asimismo reconoce la importancia tanto del factor técnico como del político.
5. La evaluación, la investigación, la sistematización de las experiencias son herramientas que ayudan a comprender integralmente la problemática educativa, por lo tanto están al servicio de la mejora y son necesarias para tener un panorama amplio del sistema educativo en su conjunto.
6. La evaluación debe tener sentido en sus propósitos y para los agentes evaluados.
7. La dimensión ética en la comunicación de resultados de las evaluaciones, debe estar presente en sus propósitos y en los mecanismos de difusión.
8. Las políticas de abajo hacia arriba, han sido prácticas que favorecen la mejora, por lo que la transformación del sistema debe impulsarse para que surja en gran medida, desde la escuela misma.
9. La comprensión compleja del contexto, cultura y realidad de cada colectivo, se reconoce como una condición de la mejora y de la evaluación, así como una fuente que enriquece al sistema educativo en su conjunto.
10. Algunos mecanismos de mejora educativa son las prácticas de acompañamiento in situ, la autogestión escolar, la profesionalización de los docentes, la investigación acción y las iniciativas de investigación en las escuelas.
11. Las líneas estratégicas de Recrea constituyen uno de los objetos de mejora en Jalisco.

considerar objetos de mejora las políticas, sistemas, proyectos, programas, procesos, espacios, insumos, acciones, entre otros.

“La mejora educativa es el conjunto de acciones de largo aliento, que se emprenden para superar una condición o problema vigente del sistema educativo”



3. La mejora educativa en Recrea

3.1 ¿Qué comprendemos por mejora educativa?

La mejora educativa es el conjunto de acciones de largo aliento, que se emprenden para superar una condición o problema vigente del sistema educativo y llevarlo a un horizonte que desde Recrea se visualiza en alcanzar el *bien común*. Tiene como eje una educación en y para la vida, a través del cual se transforma la vida personal y colectiva para arribar a esta máxima aspiración.

Desde esta perspectiva, la mejora supera los procesos tradicionales de evaluación, entendidos como una finalidad en sí mismos, y plantea que es el horizonte el que se alcanza a través de la mejora y que la evaluación es uno de los insumos que aportan para su construcción y consecución. Implica además, claridad en las metas a alcanzar y en los objetivos que se trazan, así como en los procesos que se han de seguir y valorar para superar la condición vigente de la educación.

Aunado a ello, la mejora no es un ente con exclusividad del sistema educativo, ni que permea únicamente de arriba hacia abajo, sino que es una cultura que se busca sea adquirida por los diferentes actores y colectivos que forman parte de la educación; que la asuman y pongan en práctica procesos que les permita superar su condición actual de manera sistemática, ser conscientes de los aprendizajes que van adquiriendo y de los logros que alcanzan para transformar-se. De esta forma, si bien se podrán construir iniciativas de mejora² de arriba a abajo, la mejora también surge de adentro hacia afuera y fluye de abajo hacia arriba, en un diálogo e interacción permanentes para reconstruirse y resignificarse.

² **Iniciativa de mejora:** En este documento serán comprendidas como todas aquellas acciones que se planifican, se operan y se evalúan para propiciar la mejora del sistema educativo. Entre las iniciativas se enuncian las políticas educativas, los programas, las recomendaciones, los proyectos educativos y las acciones concretas que inciden dentro de un proyecto o programa específico ya en operación.

3.2 ¿Cómo construir la mejora educativa para Jalisco?

A partir de las ideas anteriormente expuestas, se hace necesario ampliar la perspectiva y explicitar ciertos aspectos que nos acerquen a la comprensión de la mejora educativa desde los fundamentos de Re crea, al identificar otros elementos que soportan, dan sentido y concretizan esta mirada. En esta tónica, se resaltan los *principios* que dan sustento a este planteamiento, *las finalidades* que se buscan alcanzar y que dan sentido a todo acto de cambio y transformación y los *mecanismos* que se convierten en las rutas para propiciar la mejora educativa de Jalisco.

3.2.1 Los principios de la mejora educativa

Los principios brindan orientaciones generales para construir, implementar y valorar la mejora educativa; constituyen los irrenunciables desde los cuales se tamiza la transformación. En lo individual, estos principios aportan condiciones específicas para el desarrollo de la mejora y orientaciones para su construcción, pero entre sí son interdependientes, pues se entretajan y complementan para conformar una simbiosis imprescindible para llegar al horizonte trazado.

Los principios que se privilegian son: la participación, la corresponsabilidad, una visión comprensiva e integral, la acción reflexiva, la flexibilidad, la función formativa, la mejora con sentido y la sustentabilidad.



La participación

Desde la mirada Recrea, que se concibe colectiva por naturaleza y en la cual se privilegia el diálogo, es en donde este acto comunicativo, además del análisis conjunto, el debate, el consenso, el disenso, la colaboración y la concertación, constituyen el punto de partida para construir una agenda de política educativa e impulsar toda iniciativa de mejora.

La participación trasciende el diálogo al propiciar *mayor riqueza* desde las distintas miradas, *aprendizajes colectivos* y *la acción comprometida* por el logro de las aspiraciones construidas en colaboración, situación que “ninguna capacidad individual que trabaja sola pueda siquiera soñar con alcanzar” (Fullan, s. f., citado por Mourshed, et al., 2012, p. 18).

De esta manera, el “espacio de coordinación y cooperación interinstitucional” (Gobierno de Jalisco, 2020) en donde inicia esta acción participativa es el SIMEJORA, el cual integra a distintos actores: autoridades gubernamentales, educativas, sociedad civil, expertos académicos, entre otros. El despliegue de la participación se da en las comisiones de este órgano, así como en los diálogos y la colaboración con directivos, docentes, padres de familia, educandos, administrativos, personal de las áreas operativas y demás actores protagonistas de la mejora educativa de Jalisco.

La corresponsabilidad

La corresponsabilidad en el contexto de la mejora, implica *comprender que todos tienen un papel preponderante en la educación* y que por ello, cada uno es *responsable* de dar cumplimiento a lo que le corresponde en función de alcanzar el horizonte al que se aspira, reconociendo que lo que se hace o deja de hacer afecta de diferentes formas y en los distintos niveles en que opera la educación, desde la escuela, hasta el sistema estatal y al país mismo.

La corresponsabilidad también impacta en la redefinición de la visión con que se asume la *rendición de cuentas*, en la cual se comparten las responsabilidades desde los docentes, alumnos y escuelas, hasta las autoridades gubernamentales, educativas, las familias, los medios de comunicación y otros actores (Ravela, 2015).

Una visión comprensiva e integral

Pensar la mejora desde una perspectiva comprensiva e integral, implica conjugar los múltiples aspectos que configuran la realidad educativa, desde distintos *abordajes metodológicos* que trasciendan lo cuantitativo hacia lo cualitativo y la argumentación y sin duda, reconociendo el *momento histórico y el contexto* en que coexisten, a fin de tener un panorama en donde sea posible asumir el riesgo de *formular nuevos desafíos*, desde una mirada más amplia, más humana, esto es, comprensiva e integral.

Comprender integralmente la realidad educativa representa articular y reconocer que existen interacciones, diálogos y repercusiones que se encuentran implícitos entre los resultados de las pruebas estandarizadas, las prácticas de enseñanza, el currículum, el estatus familiar, económico y social del estudiante, la condición laboral de los docentes, las características y estilo de la gestión escolar, el impacto de los programas educativos, entre otros más. Para lograrlo, es necesario acudir a la investigación, la evaluación, la opinión, la argumentación, la sistematización de experiencias, el diálogo, en síntesis, “tanto las perspectivas valorativas asumidas como las limitaciones e insuficiencias del propio trabajo” (Ravela, 2015, p. 88), que nutran la mirada desde la complejidad, pero además desde un punto de vista más holístico.

Una mejora comprensiva e integral, también traspasa el reduccionismo de lo individual para comprender lo colectivo, lo social y su contexto; rompe las barreras del presente para insertarse en la cultura escolar en lo que Moreno Olivos identifica como el “presentismo ahistórico que ignora la existencia de [...] culturas escolares formadas por regularidades y tradiciones que gobiernan la práctica y organización de la enseñanza y el aprendizaje” (2011, p. 119) y que, al tener presente el momento histórico y el contexto social en que se introducirá una mejora, ésta podrá reconocerse en la incertidumbre, ser significada y reconstruida por las personas y los colectivos, en un ejercicio de autonomía responsable.

Las mejoras que se construyen desde una mirada comprensiva e integral de la realidad, son vigentes, pertinentes, contextualizadas, innovadoras, complejas y desafiantes, para propiciar cambios significativos y de gran calado en la educación de Jalisco.

La acción reflexiva

La acción reflexiva surge de la premisa de que “tenemos que tener la capacidad de dudar de lo que hacemos” (Ravela, 2015, p. 92) para así indagar, reconsiderar, replantear y reconstruir.

Esta condición representa que toda mejora se convierte en *articuladora de la reflexión en diálogo*, tanto para detonar su génesis, como para impulsar su consecución en todos los niveles y escenarios en que impacta.

Así, los interlocutores dialogan, disienten y se confrontan con saberes y concepciones en torno a iniciativas de mejora para enriquecerlas y que ello les permita tomar decisiones de manera más adecuada. Por otra parte, la reflexión se genera igualmente en los educadores o los responsables de la implementación de las mejoras al cuestionarse sobre cómo se está realizando, qué les ha permitido avanzar, cuáles son los retos que tienen por alcanzar y de qué manera les resulta más adecuada a su contexto.

De esta manera, la acción reflexiva se da en la mejora y para la mejora educativa.

La función formativa

La función formativa implica ineludiblemente que toda mejora educativa que se construya y/o implemente, tiene la finalidad de facilitar que, durante su trayecto y al momento de su consecución, se logren *aprendizajes* por parte de los actores que participan en ella y se promueva el desarrollo institucional y profesional, lo cual permitirá que sigan detonando transformaciones en la educación y promover iniciativas más apropiadas.

De esta manera, por ejemplo, los resultados de las evaluaciones se convierten en herramientas que, además de ser un tema de análisis para definir políticas educativas, ayuden “a los docentes a percibir mejor lo que ocurre en este plano con sus estudiantes (y con ellos mismos)” (Ravela, 2015, p. 98).

Asimismo, la función formativa de la mejora le da un sentido más humano a los procesos que la conforman, al realizarse en diálogo, al dar y recibir retroalimentación permanente, acompañar y practicar la ética del cuidado hacia los distintos actores. Requiere que la evaluación, como parte del proceso de mejora, cuide las metodologías, los procesos de aplicación y los efectos que

produce algún mecanismo de entrega de resultados; alude además a que en la implementación de una mejora se escuchen las devoluciones de los actores y se revisen y valoren desde esas miradas y otras, las iniciativas que se ponen en marcha.

La flexibilidad

Al tener como premisa fundamental que el conocimiento que podemos adquirir de la realidad, es por definición inabarcable, es posible que las mejoras que se impulsen, no cubran todos los aspectos con que fueron concebidas desde su diseño y que por tanto, “una mejora, pueda mejorarse”, en el sentido de que, durante su implementación, sea necesario recurrir a modificaciones que la hagan más pertinente y adaptable a cada contexto en que se instale.

Aquí el principio de la flexibilidad abarca la *posibilidad de hacer cambios* en una propuesta de mejora a fin de que tenga mayores posibilidades de éxito y que estas decisiones dependen de la construcción colectiva en diálogo y de la revisión permanente (seguimiento) de los procesos que se desarrollen.

La mejora con sentido

Parafraseando a Fundación Santillana (2020, p. 125), “la mejora educativa que tiene sentido, es la que tiene sentido para todos”. Desde esta perspectiva, es una mejora que acorta la distancia entre la exterioridad y endogamia del aparato de gestión educativa y el espacio de los agentes de transformación (laes, 2003), al hacerlos dialogar para convertir a las *iniciativas de mejora* en “*herramientas amigables*” que permiten una transformación a la que por génesis se aspira desde la mirada colectiva.

Esta concepción comprende también que la mejora educativa trasciende la cultura de los resultados al incorporar los procesos y propiciar aprendizajes; *incluye cuestiones que son sustantivas para sus protagonistas* ya que a toda iniciativa de mejora se le dota de apertura y cierto grado de flexibilidad para poder ser significada y reconstruida desde la autonomía responsable, esto es, darle sentido.

Mejorar con sentido requiere que se planteen preguntas iniciales antes de proponer cualquier proceso de diseño o implementación de una iniciativa de mejora. Es necesario acudir a reflexiones sobre:

- ¿Para qué evaluamos?, ¿qué evaluamos? y ¿cómo lo hacemos?
- ¿En qué requerimos profundizar a través de la investigación?
- ¿Qué otros referentes necesitamos para comprender mejor el problema?
- ¿Cómo esperamos que sea utilizada cierta información?
- ¿Qué elementos requerimos para construir una iniciativa de mejora?
- ¿Quiénes participan del proceso?
- ¿Qué información comunicamos a cada uno de los distintos actores del proceso?
- ¿Qué nivel de flexibilidad se requiere para la implantación de la mejora?
- ¿Qué utilidad tendrá la mejora para la educación de Jalisco?, ¿en qué medida nos permitirá acercarnos a nuestro horizonte?
- Entre otras más.

La sustentabilidad

La mejora educativa es un proceso que se concibe de largo aliento, que se renueva y actualiza de acuerdo a los momentos históricos en que se desarrolla. En este sentido, la sustentabilidad es el principio por el cual la *mejora se sostiene a lo largo del tiempo*, a través de distintos mecanismos que la hacen permanecer latente.

Para el logro de la sustentabilidad de la mejora, es necesario recurrir a las prácticas colaborativas dentro y entre los colectivos; así como un “nivel intermediario entre (...) ‘éstos’ y el centro” (Mourshed, et al., 2012, p. 18), con lo cual se potencian los aprendizajes colectivos y se retroalimenta la mejora en sí misma para darle vigencia y continuidad.

“Las prácticas cooperativas desplazan el impulso del cambio desde el centro hacia las escuelas, lo que contribuye a que la mejora del sistema sea autosustentable”. (Mourshed, et al., 2012, p. 18).

Pautas para hacer vida los principios de la mejora educativa	
Principio de mejora	Criterios
Participación	<ul style="list-style-type: none"> Las iniciativas de mejora se construyen en el diálogo que se propicia entre distintos actores. Se propician aprendizajes colectivos entre quienes participan en la construcción de la iniciativa de mejora. Se propicia la acción comprometida de los participantes por el logro de las aspiraciones construidas en colaboración.
Corresponsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Cada persona que participa en una iniciativa de mejora es responsable de dar cumplimiento a lo que le corresponde. En la rendición de cuentas se genera una responsabilidad compartida desde los docentes, alumnos y escuelas, hasta las autoridades, los padres de familia, los medios de comunicación y otros actores.
Visión comprensiva e integral	<ul style="list-style-type: none"> El análisis conjuga los múltiples aspectos que configuran la realidad educativa para adquirir una mirada más amplia. El análisis se realiza desde distintos abordajes metodológicos (cuantitativo, cualitativo y argumentación). El análisis reconoce el momento histórico y el contexto. Las iniciativas que se definen son vigentes, pertinentes, innovadoras, contextualizadas, complejas y desafiantes.
Acción reflexiva	<ul style="list-style-type: none"> La mejora articula la reflexión en diálogo. Reflexión para la mejora: El diálogo se genera para enriquecer las iniciativas de mejora y tomar decisiones adecuadas. Reflexión en la mejora: El diálogo se genera durante la implementación de la mejora en torno sobre cómo se está realizando, avances, retos y adecuación al contexto.
Función formativa	<ul style="list-style-type: none"> Se logran aprendizajes en los agentes de la mejora durante su diseño, implementación y al finalizarla. Se realiza en diálogo, al dar y recibir retroalimentación permanente. Se brinda acompañamiento y se pone en práctica la ética del cuidado hacia los distintos actores. La evaluación cuida las metodologías, los procesos de aplicación y los efectos que produce algún mecanismo de entrega de resultados. Se escuchan las devoluciones de los actores participantes para revisar las mejoras desde otras miradas.
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de hacer cambios en una propuesta de mejora a fin de que tenga mayores posibilidades de éxito. Los cambios surgen de decisiones construidas en diálogo colectivo. Las iniciativas de mejora que han sufrido cambios, reciben revisión permanente (seguimiento).
Mejora con sentido	<ul style="list-style-type: none"> La iniciativa de mejora se construye con base en una mirada colectiva. Considera los procesos, resultados y aprendizajes logrados como producto de su implementación. Incluye cuestiones que son sustantivas para sus protagonistas. Se le brinda flexibilidad para ser adaptada al contexto de los participantes. Se plantean preguntas que son sustantivas para su diseño e implementación.
Sustentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> La mejora se sostiene a lo largo del tiempo a través de distintos mecanismos. Se hace uso de prácticas colaborativas dentro y entre colectivos para

Pautas para hacer vida los principios de la mejora educativa	
Principio de mejora	Criterios
	retroalimentar la mejora y darle vigencia.

3.2.2 Las finalidades de la mejora educativa

Las finalidades de la mejora educativa son los destinos que se quieren alcanzar y que dan sentido a todo acto de cambio y transformación en el sistema educativo. Devienen de las aspiraciones que se han trazado desde el proyecto educativo de Jalisco y además, de los retos que son implícitos a la implementación de todo proceso de mejora educativa. Por esta razón es que las finalidades aluden también a los objetivos que se habrán de privilegiar en la ruta para la mejora educativa.

Desde esta perspectiva, la mejora educativa en Jalisco tiene las siguientes finalidades:

- Alcanzar el horizonte Recrea
- Avanzar en la habilitación de la autonomía responsable
- Propiciar la mejora de los aprendizajes desde una educación en y para la vida
- Hacer vida los principios de la mejora educativa
- Resignificar la función de la mejora y la evaluación
- Instalar una nueva cultura de la mejora educativa

FINALIDADES DE LA MEJORA EDUCATIVA



• **Alcanzar el horizonte Recrea**



• **Avanzar en la habilitación de la autonomía responsable**



• **Propiciar la Mejora de los aprendizajes desde una educación en y para la vida**



• **Hacer vida los principios de la mejora educativa**



• **Resignificar la función de la mejora y la evaluación**



• **Instalar una nueva cultura de la mejora educativa**



Alcanzar el horizonte Recrea

Como se mencionó anteriormente, Recrea ha construido un horizonte de largo aliento que permitirá refundar Jalisco y que se constituye en el *bien común*. Así, esta máxima aspiración se convierte en el primer referente que marca uno de los trayectos de la mejora educativa.

En este marco, entendemos el bien común como una construcción colectiva del bienestar como tarea social, lo cual implica una dimensión comunitaria del ser, el conocer, el hacer y el convivir, en donde se comparten las responsabilidades y se genera un compromiso solidario que cada comunidad construye y significa con la participación de sus integrantes. En este escenario, el bien común comprende la relevancia de que éste es concebido desde cada contexto y por ende, las políticas educativas que se implementan para alcanzarlo, “reconocen y alimentan la diversidad de contextos, cosmovisiones y sistemas de conocimiento respetando a la vez los derechos fundamentales, con objeto de no socavar el bienestar humano” (UNESCO, 2015, p. 86).

Desde esta perspectiva, el bien común no puede ser visto como un resultado individual, sino como una construcción social que se teje desde la inclusión, equidad, convivencia, diversidad y justicia social. Esto implica que no es posible establecer un nivel de bienestar como tarea social, sin referenciar las condiciones específicas de los sujetos, contextos y factores que determinan sus interacciones, así como el compromiso que adquieren con la comunidad en donde se desarrollan.

Aunado a ello, es fundamental que estas interacciones se lleven a cabo desde marcos que privilegien el respeto por la vida, el cuidado de sí mismos y de los otros, así como la responsabilidad con el planeta.

Desde el bien común como finalidad, las iniciativas que se diseñen e implementen en el marco de la mejora educativa, deberán reconocer y respetar los contextos, cosmovisiones y sistemas de conocimientos de las distintas colectividades, observando que la toma de decisiones se realice desde las lógicas de la inclusión, equidad, convivencia, diversidad y justicia social en favor de los colectivos. Para ello será imperante impulsar en las comunidades, el análisis de nuevos paradigmas y

miradas que les permita resignificar su identidad y construir una nueva realidad orientada conscientemente hacia el bien común.

Avanzar en la habilitación de la autonomía responsable

La concepción de Recrea sobre la autonomía responsable, surge desde la visión de las comunidades de aprendizaje, en donde:

La autonomía [...] no es un derecho que se adquiera por el hecho de ser comunidad, sino que se construye desde el diálogo entre sus miembros y se alcanza, como ejercicio de libertad, a través de su práctica responsable. Así, el tema ético se encuentra siempre presente en la autonomía, teniendo como medio la responsabilidad, la cual le permite al colectivo reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, en el plano de lo ético y lo moral.

Dentro de la autonomía responsable, la CAV debe buscar los intersticios del sistema educativo que le permitan trascender y transformarse, en un margen delimitado por la responsabilidad en el cumplimiento de derechos y obligaciones, que son parte constitutiva de este sistema (Castro Medina, et al., 2020, pp. 9-10).

Estas premisas conllevan el hecho de que la autonomía responsable no sea un ejercicio individual, sino que se desarrolla en diálogo y en comunidad. Para su logro, se hace imprescindible que se impulsen transformaciones que incidan tanto en lo individual y colectivo, como en el entorno social; que se propicien procesos sistemáticos, intencionados y con visión de futuro de autogestión innovadora en cada comunidad y que se logre trascender hacia aprendizajes colectivos en y a lo largo de la vida (Castro Medina, et al., 2020), para con ello contribuir, desde las colectividades, a la mejora educativa de Jalisco.

Desde la perspectiva de la autonomía responsable, se hace imprescindible propiciar que los sujetos tomen consciencia del valor de los esfuerzos colectivos, para que asuman un rol protagónico en la gestión y mejora de su propia comunidad. De ahí se desprende la necesidad de establecer un marco que permita sistematizar y valorar los esfuerzos y las acciones que desde cada comunidad se hacen en favor de la mejora educativa de Jalisco.

Propiciar la mejora de los aprendizajes desde una educación en y para la vida

Se concibe que:

Educación en la vida y para la vida es lograr la dignificación de la vida humana y de todos los seres vivos en este planeta. No es únicamente educar para la vida como una aspiración, sino también en la vida, reconociendo que es en la realidad diversificada, en un contexto vivo y cambiante que también se educa. Morin (2015, p.15) (Secretaría de Educación Jalisco, 2019b, p. 17).

Así, la mejora de los aprendizajes adquiere una visión más amplia que la empleada hasta el momento desde los distintos enfoques evaluativos y de mejora implementados por las instancias nacionales e internacionales, ya que adquiere un sentido humanista al tener presente que a través de ella, toda persona desarrolla aprendizajes que potencien *no sólo sus habilidades cognitivas, sino las socioemocionales, físicas, artísticas y espirituales*, las cuales se integran en las distintas dimensiones del ser humano.

Para ello, se hace necesario considerar, además de los parámetros y criterios tradicionales de calidad como eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia en las evaluaciones o los correspondientes a la medición de los aprendizajes de los alumnos, del desempeño docente, etc., otros referentes que permitan valorar y reconocer *la formación y actuación ciudadana, las prácticas hacia la inclusión y la equidad, los aprendizajes en y para la vida que repercutan más allá de la escuela*, entre otros más. Así mismo es relevante profundizar en el análisis de distintas miradas, evidencias y valoraciones, sobre la forma en que estos elementos y otros interactúan entre sí, para poder significar los aprendizajes desde la condición humana y desde una educación en y para la vida.

Esta condición resalta desde una perspectiva compleja, el estrecho vínculo entre la capacitación, formación y actualización de los actores educativos (docentes, directivos, personal educativo) y los aprendizajes de los educandos, situación que interpele a superar la visión parcial de evaluar e impulsar aprendizajes en los estudiantes, para propiciar, desde un esquema de colectividades, aprendizajes desde una educación en y para la vida, en todos los integrantes de la comunidad.

Propiciar la mejora de los aprendizajes desde esta perspectiva, alude en un primer momento a diseñar colaborativamente el referente de una educación en y para la vida, así como los criterios para su valoración. Asimismo, se hace imprescindible diseñar una estrategia a través de la cual este referente se logre hacer vida en términos de mejora, en los distintos colectivos y en el sistema de formación, actualización y capacitación de docentes.

Hacer vida los principios de la mejora educativa

Se reconoce que en Jalisco, tanto en los colectivos escolares, en las áreas administrativas y en el sistema educativo en su conjunto, se realizan acciones en favor de la mejora educativa. Su implementación hasta el momento ha sido aislada, dispersa, con criterios desarticulados en sus fines y alcances. También existen otros escenarios, en donde se opera por el sentido de la inercia, para responder a la inmediatez de lo ordinario.

Ello tiene como consecuencia, que las premisas que se describen en los principios de la mejora educativa, se convierten en finalidades en sí mismos, ya que no son prácticas que se encuentren instaladas o que se realicen de manera cotidiana o articulada en la esfera educativa de Jalisco.

Al ser un proceso recientemente institucionalizado en la educación de la entidad, la mejora educativa con un sentido participativo, corresponsable, con visión comprensiva e integral, reflexivo, formativo, flexible, con sentido y sustentable, requiere avanzar paso a paso en su construcción desde el aporte y articulación del SIMEJORA y la facilitación de la CEMEJ.

Así, para hacer vida los principios de la mejora educativa es imprescindible trazar un trayecto con mirada prospectiva, que permita ir avanzando paulatinamente en su consecución, a partir de los distintos escenarios de aplicación de las mejoras y al cual se le dé seguimiento.

Resignificar la función de la mejora y la evaluación

Como se ha mencionado anteriormente, la función que la evaluación juega en el marco de la mejora educativa, es el de estar al servicio de ésta y proporcionarle información que, en conjunto con otros referentes, sea útil para impulsar iniciativas

de mejora. Esta lógica representa una resignificación de ambos procesos, en el marco educativo, así como todas aquellas acciones que subyacen de esta nueva relación.

Por lo tanto, y como punto de partida, toda acción y proceso derivados de la evaluación, habrán de cuestionarse: ¿en qué medida esto representa un aporte a la mejora de la vida de las personas y las comunidades?, y en su respuesta, habrán de incluirse los sustentos (a través de indicadores) que den pie a su afirmación.

Así mismo, y a partir de los principios para la mejora que se han estipulado en este documento, se aspira a:

- Reconocer las limitaciones y alcances de la evaluación, asumiendo que sus resultados son parte de un sistema complejo que se entrelaza para dar sentido a la mejora.
- “Ir más allá del dato” de la evaluación, a través de ejercicios de análisis de resultados contextualizados y profundos, los cuales representan el insumo para generar propuestas de mejora objetivas y pertinentes.
- Que tanto la evaluación como la mejora, se conciban como ejercicios de aprendizaje, que permiten una constante autovaloración y transformación del sistema educativo.

De ahí se desprende que:

- a) Tanto las iniciativas de mejora, como los procesos de evaluación, se sustentan en los principios que en este documento se declaran: participación, corresponsabilidad, visión comprensiva e integral, acción reflexiva, función formativa, flexibilidad, mejora con sentido y sustentabilidad.
- b) La evaluación educativa, es entendida como herramienta para la mejora que se orienta a entender problemáticas específicas al conformarlas en objetos de evaluación. En este sentido, arroja información que contribuye a realizar una interpretación de manera adecuada sobre el problema para tomar decisiones para la mejora.
- c) En el marco de los programas y políticas públicas, que se conciben en sí mismos como iniciativas de mejora, la evaluación tiene como finalidad aportar información en varios sentidos; en primer lugar, a los tomadores de decisiones les aporta elementos para verificar o mejorar su gestión; así mismo, a todos los involucrados en la implementación de los planes, les

proporciona información sobre su desempeño y las posibilidades para optimizar sus funciones; por otra parte, facilita los procesos de participación y rendición de cuentas ante la ciudadanía. Pero sobre todo se pretende que el diseño de la evaluación, más que a la rendición de cuentas, esté orientada al aprendizaje institucional (García, 2010) por lo tanto se trata de una evaluación de carácter formativo, que intenciona la búsqueda de sentido, y su propósito es favorecer el conocimiento del mismo sistema educativo.

- d) Conformar una cultura de la evaluación implica desarrollar procesos de participación e involucramiento de los actores relevantes, ya que, tal y como mencionan Martínez y Blanco:

todos los actores que tienen que ver con el sistema educativo incluyendo, desde luego, a los maestros y a las autoridades educativas, pero también a los padres de familia, los medios de comunicación y la sociedad en general, (participan) para que sus legítimas exigencias de mejor calidad y transparencia no se orienten por rumbos inadecuados (2012, p. 31).

Aunado a ello, esta cultura de la evaluación deberá comprender al menos: "a) capacidad de interpretación adecuada y uso de los resultados; b) compromiso con la transparencia, tanto en el diseño y aplicación como en la difusión de los resultados; c) expectativas positivas respecto del papel de la evaluación". (Martínez y Blanco, 2012, p. 31).

- e) En la gestión institucional, la evaluación adquiere una función de verificación del estado de los indicadores del sistema educativo, los cuales habrán de ser el insumo para el diseño e implementación de las iniciativas de mejora, y a su vez, un medio para corroborar las transformaciones derivadas de las mismas.

Para resignificar las funciones de la evaluación y la mejora, se requiere provocar una toma de conciencia sobre las prácticas instaladas en torno a ambos procesos y, desde nuevos aprendizajes, plantear una evaluación con sentido humano que aporte información para definir iniciativas de mejora que propicien una verdadera transformación de la educación en Jalisco.

Instalar una nueva cultura de la mejora educativa

El camino hacia la mejora educativa, es un trayecto complejo que requiere de la articulación de múltiples engranajes para que sea posible. Así como las iniciativas de mejora, los procesos que se desarrollan en el ámbito educativo de Jalisco, se

implementan de manera aislada, desarticulada, carecen de sistematicidad y rumbo común.

Esto implica que la mejora educativa, a efecto de que pueda ser visualizada por los distintos actores como una cultura, demanda primeramente articulación de voluntades, acciones, miradas y objetivos hacia el horizonte Recrea. En seguida, implica tener bases comunes en cuanto a paradigmas, metodologías, esquemas de comunicación, interacción y difusión, sistemas de evaluación, códigos de ética, propósitos educativos, trabajo colaborativo, etc. Y finalmente exige sistematicidad en los procesos, a través de instrumentos como el diálogo, la planeación, la evaluación, el seguimiento, el diseño e implementación de iniciativas de mejora, entre otras.

Instalar una nueva cultura de la mejora educativa, implica diseñar y poner en marcha trayectos formativos y dispositivos de acompañamiento de acuerdo a los distintos grupos de agentes educativos (directivos, áreas administrativas y de planeación, estructura escolar, etc.), a fin de sensibilizarlos, habilitarlos en el uso e implementación con sentido de herramientas en el marco de la planeación prospectiva estratégica, la rendición de cuentas, la corresponsabilidad y brindarles apoyo en sus rutas hacia la mejora educativa de Jalisco con autonomía responsable y con un horizonte común.

Pautas para el logro de las finalidades de la mejora educativa		
Finalidad	Objetivo de mejora	Elemento en Recrea
Alcanzar el horizonte Recrea	<p>Las iniciativas de mejora que se diseñen e implementen, deberán reconocer y respetar los contextos, cosmovisiones y sistemas de conocimientos de las distintas colectividades, observando que la toma de decisiones se realice desde las lógicas de la inclusión, equidad, convivencia, diversidad y justicia social en favor de los colectivos.</p> <p>Impulsar en las comunidades, el análisis de nuevos paradigmas y miradas que les permita resignificar su identidad y construir una nueva realidad orientada conscientemente hacia el bien común.</p>	<p>Principio Refundacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclusión y equidad • La formación ciudadana <p>Horizonte: Bien común</p>

Pautas para el logro de las finalidades de la mejora educativa		
Finalidad	Objetivo de mejora	Elemento en Recrea
Avanzar en la habilitación de la autonomía responsable	<p>Diseñar el referente de una educación en y para la vida, así como los criterios para su valoración.</p> <p>Diseñar una estrategia a través de la cual este referente se logre hacer vida en términos de mejora, en los distintos colectivos y en los sistemas de formación, actualización y capacitación de docentes.</p>	<p>Líneas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunidades de aprendizaje en y para la vida • Escuelas para la vida • Dignificación de los profesionales de la educación
Propiciar la mejora de los aprendizajes desde una educación en y para la vida	<p>Diseñar colaborativamente el referente de una educación en y para la vida, así como los criterios para su valoración.</p> <p>Diseñar una estrategia a través de la cual este referente se logre hacer vida en términos de mejora, en los distintos colectivos y en los sistemas de formación, actualización y capacitación de docentes.</p>	<p>Principios Refundacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la calidad en los procesos • de aprendizaje • Formación ciudadana • Inclusión y equidad
Hacer vida los principios de la mejora educativa	Trazar un trayecto con mirada prospectiva, que permita ir avanzando paulatinamente en la consecución de los principios de la mejora educativa, a partir de los distintos escenarios de aplicación de las mejoras y al cual se le dé seguimiento.	<p>Principios refundacionales: En todos</p> <p>Líneas estratégicas: Todas las líneas</p>
Resignificar la función de la mejora y la evaluación como parte de la razón de ser de la educación	<p>Provocar una toma de conciencia sobre las prácticas instaladas en torno a la evaluación y la mejora.</p> <p>Plantear, desde nuevos aprendizajes, una evaluación con sentido humano que aporte información para definir iniciativas de mejora que propicien una verdadera transformación de la educación en Jalisco.</p>	<p>Principio Refundacional: La mejora de la calidad en los procesos de aprendizaje</p> <p>Líneas estratégicas: Todas las líneas</p>
Instalar una nueva cultura de la mejora educativa	Diseñar y poner en marcha trayectos formativos y dispositivos de acompañamiento de acuerdo a los distintos grupos de agentes educativos, a fin de sensibilizarlos, habilitarlos en el uso e implementación con sentido de herramientas en el marco de la planeación prospectiva estratégica, la rendición de cuentas, la corresponsabilidad y brindarles apoyo en sus rutas hacia la mejora educativa con autonomía responsable y con un horizonte común.	<p>Líneas estratégicas: Todas las líneas</p>

3.2.3 Los mecanismos para la mejora educativa

En el trayecto rumbo a la mejora educativa, sin duda participan todos los agentes y procesos que formalmente son parte del sistema educativo, sin embargo esta condición no solo atañe al sector de la educación, sino que involucra a toda la sociedad y por tanto, el marco estructural en el que esta sociedad se desarrolla, a fin de contribuir a la Refundación de Jalisco.

En este panorama, y tomando en cuenta su complejidad, se identifican algunos mecanismos que resultan relevantes y que se conforman como vías que nos aproximan al logro de la mejora educativa; en ellos y por su carácter operativo, se cristalizan los principios plasmados en este documento.



Estos mecanismos surgen de la revisión de experiencias que han sido favorables en distintos contextos y del análisis de elementos que describen su factibilidad; no obstante, se reconoce que los aquí descritos, no se convierten en un listado limitativo o exhaustivo, ni tampoco en los marcos obligados para el logro de la mejora, sino que constituyen una propuesta base que se irá enriqueciendo desde las experiencias, la construcción colectiva y la visión creativa e innovadora de estos agentes encargados de cada iniciativa de mejora. Por otra parte, es importante señalar que estos mecanismos podrán ser útiles en distintos momentos: ya sea previo a su diseño, durante su construcción o en el momento de la implementación de cada mejora.

En este apartado se abordan de manera sintética las características y funcionamiento general de estos mecanismos que se proponen, con lo cual se pretende contribuir con algunas *pautas o marcos de referencia* que faciliten su definición y articulación operativa.

Diseño e implementación de un seguimiento y evaluación con sentido.

Desde Recrea, los procesos de seguimiento y evaluación cobran sentido, cuando son sensibles a las expectativas, necesidades y prioridades de los sujetos que participan en ellas. Su desarrollo se genera en la fase previa al diseño de la iniciativa de mejora, durante y al término de su implementación.

La evaluación con sentido para el diseño de iniciativas de mejora, es un proceso que tiene claridad en la metodología a implementar, en sus finalidades, sus intencionalidades y la forma en que sus resultados van a contribuir en la construcción de dicha iniciativa.

En el marco de la implementación de iniciativas de mejora educativa, el seguimiento y la evaluación son herramientas indispensables, cuando su diseño es sólido y genera información pertinente y oportuna para tomar decisiones para direccionar la ruta de aplicación y lograr los objetivos de la mejora.

El seguimiento basado en resultados como un “proceso continuo de recopilar y analizar información sobre indicadores clave, y comparar los resultados reales con los esperados a fin de medir qué tan bien se está ejecutando un proyecto, programa o política” (Morra y Rist, 2009, p. 98), requiere contar con la información

que describa los resultados que se esperan obtener en el corto, mediano y largo plazo. Además es la base para el diseño de indicadores, los que a su vez, serán el referente que dará retroalimentación sobre el progreso (o su falta), convirtiéndose en la vía de información que permita valorar lo que se hace, cómo se hace para redirigir dichas acciones y tomar consciencia de las lecciones aprendidas.

Por su parte, la evaluación basada en resultados se comprende como una valorización de una intervención planeada, en curso o terminada, con el fin de establecer su pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad” (Morra y Rist, 2009, p. 98), y en el caso de Jalisco se consideran también como criterios de evaluación: colegiabilidad y permeabilidad (Santos, 2000, 2006). La evaluación, permite cuestionar en qué medida se lograron los objetivos y por qué se obtuvo tal resultado considerando tanto la intervención, como otros factores que pueden afectar el mismo.

El diseño de evaluación con sentido responde inicialmente a los cuestionamientos: ¿Quiénes serán usuarios de la evaluación?, ¿qué tipo de información necesitan?, ¿para qué la necesitan? y ¿cuándo y cómo la necesitan?

Por su parte, en lo que toca a las *evaluaciones de programas y políticas* implementadas, con base en lo que señalan Morra y Rist (2009) se proponen algunas preguntas para la evaluación al término de su ejecución:

- ¿Son pertinentes los objetivos y efectos directos?
- ¿Con qué eficiencia y eficacia se están obteniendo?
- ¿Qué efectos imprevistos ha causado la intervención?
- ¿La estrategia implementada, es la más efectiva en términos de costos?, ¿es sostenible en el tiempo para satisfacer un conjunto particular de necesidades?

A estos elementos, en el marco de la mejora para la educación en Jalisco, se suma la importancia de emplear estrategias de evaluación participativa, que implica un ejercicio colegiado, en el que todos los participantes enriquezcan el proceso de evaluación aportando diferentes perspectivas y abonen al diseño e implementación de evaluaciones con sentido.

Se considera que la evaluación debe por lo tanto arrojar información estadística, de orden cualitativo y contextual que genere un significado o haga sentido para las audiencias a las que va dirigida, de modo que esta sea: comprensible, interpretable

y comparable (Escudero, 2013). En este sentido, se debe precisar que el dato estadístico no es suficiente por sí mismo, requiere de otra información; que permita una lectura amplia, una visión comprensiva e integral y evite el reduccionismo de los resultados de las evaluaciones.

Ante estos escenarios de construcción de la mejora educativa es necesario replantear nuevos usos de los resultados de las evaluaciones en el contexto del sistema educativo de Jalisco. Un referente posible es la Política Basada en Evidencias, para la cual se requiere diseñar un sistema de seguimiento y evaluación que permita valorar las acciones que se operan en las distintas áreas de la Secretaría de Educación del Estado de Jalisco y así contar con información pertinente y oportuna para la toma de decisiones. Una de las herramientas que privilegian este proceso, es la teoría del cambio³ como propuesta metodológica para alcanzar este propósito.

Finalmente, se propone que el marco ético en el que se desarrolle el diseño e implementación del sistema de evaluación y seguimiento para la mejora en Jalisco, se sustente en tres principios básicos: beneficio, respeto y justicia (Gredler, 1996 en Escudero, 2013). El beneficio se refiere a maximizar los beneficios del objeto evaluado y evitar daños; el respeto a la protección de la autonomía y libertad; y la justicia, en cuanto a la búsqueda de la equidad y la sensibilidad de las necesidades sociales.

Diseño de Políticas educativas

La política pública “apunta a la resolución de un problema público reconocido como tal en la agenda gubernamental. Representa pues la respuesta del sistema político-administrativo a una situación de la realidad social juzgada políticamente como inaceptable” (Subirats, et al, 2008, p. 35), y por lo tanto, su diseño será una pieza clave para que su implementación y evaluación, sean además de técnicamente sólidas, sustentadas en un para qué, relacionado de modo inminente con la propuesta de solución a una problemática o de la mejora de una condición.

³ Un tema que aporta claridad en lo que toca al diseño del sistema de Seguimiento y Evaluación es la Teoría del cambio que es “una representación de cómo se espera que una intervención conduzca a los resultados deseados. (...) Los modelos de la teoría del cambio suelen tener cinco componentes: insumos, actividades, productos, efectos directos e impactos (...) y este modelo puede utilizarse para enmarcar un enfoque basado en resultados.” (Kusek y Rist, 2004 en Morra y Rist, 2009, p.99).

Las políticas educativas en el marco de Recrea, tienden a dar respuesta a problemáticas que han sido detectadas con base en procesos de evaluación e investigación con sentido y se colocan dentro de la agenda de la Secretaría de Educación como prioritarias para plantear mejoras específicas.

Dado que Recrea es el proyecto de política educativa del estado de Jalisco, su diseño y consecuentes planeación y seguimiento, habrán de orientarse a resolver problemáticas del sistema educativo del estado, reconociendo las condiciones contextuales, sociales, económicas y educativas (pertinencia), para que los procesos de evaluación se apliquen bajo la visión de mejora comprensiva e integral de los resultados, esto es desde el enfoque de la Política Basada en Evidencia (PBE).

Este enfoque de la Política Basada en Evidencia representa la posibilidad de diseñar políticas (y programas) públicas que atiendan a problemáticas o situaciones que se han identificado como objeto prioritario de mejorar, ya que se refiere al “uso explícito e intencional de la mejor evidencia de investigación disponible para la toma de decisiones y la elección entre opciones de política pública” (Bracho, 2010, en INEE, 2015, p. 16), de tal manera que los resultados de las evaluaciones y de las investigaciones sean recuperadas de manera sistemática para su análisis “con el fin de reemplazar las opiniones o el impulso ideológico en su formulación” (relevancia) (INEE, 2015, p.16).

Desde esta perspectiva, es importante que el diseño de políticas educativas se sustente en metodologías que han probado su eficiencia y que brindan orientación para su diseño. Entre estas herramientas para su análisis se encuentra el llamado ciclo de políticas públicas se entiende como un ejercicio de “descomposición (...) en una serie de etapas o de secuencias lógicas” (Roth, 2009, p.49) propuesto por Jones en 1970. Se compone por cinco etapas: identificación de un problema (elaboración de agenda pública), formulación de soluciones, toma de decisión, implementación y evaluación.

Fase 1: Identificación de un problema	Fase 2: Formulación de soluciones o acción	Fase 3: Toma de decisión	Fase 4: Implementación	Fase 5: Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> -Apreciación de los acontecimientos -Definición de un problema -Agregado de intereses -Organización de las demandas -Representación y acceso ante las autoridades públicas 	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboración de respuestas -Estudio de soluciones -Adecuación a los criterios 	<ul style="list-style-type: none"> -Creación de una coalición - Legitimación de la política elegida 	<ul style="list-style-type: none"> -Ejecución -Gestión y administración -Producción de efectos 	<ul style="list-style-type: none"> -Reacciones a la acción -Juicio sobre los efectos -Expresión
Demanda de la acción pública	Propuesta de una respuesta	Política efectiva en acción	Impacto sobre el terreno	Acción política o reajuste
Momento Predecisional		Momento Decisional		Momento Postdecisional

Adaptado de El ciclo de política según Jones (1970) en Roth (2009, p.50) y Aguilar (2016)

La participación en el diseño de las iniciativas de mejora

Es ineludible que las iniciativas de mejora se ponen en marcha de la mano con los distintos involucrados, pero uno de los desaciertos por los que han transitado muchas de ellas, es la construcción de arriba hacia abajo, sin que exista participación de actores clave que la provean de las cualidades para hacer más factible su operativización.

Desde esta lógica, se convierte en una condición imperante el construir iniciativas de mejora y mecanismos para su implementación contando con la participación de actores clave que aporten no sólo desde el punto de vista metodológico, sino que tengan el contacto con la realidad y que den un panorama objetivo, concreto y significativamente útil para los distintos destinatarios, que pudieran también ser ellos mismos.

Así, desde los agentes participantes en su construcción, las iniciativas de mejora deberán tener no solo un alto sentido de credibilidad (ciencia y técnica), sino ser legítimas (considera las necesidades e intereses de los distintos actores) y relevantes, esto es, que se conviertan en instrumentos “amigables” y al servicio de todos (Eckley, 2001). Estos criterios constituyen los primeros referentes para la factibilidad de dichas iniciativas.

Aunado a ello, de acuerdo a los propósitos que se definan para la construcción de las distintas iniciativas de mejora, podrán ser utilizados un amplio espectro de métodos participativos que faciliten el diálogo, la recuperación de información, el intercambio, la retroalimentación entre otras, sin perder de vista el marco de la factibilidad previamente descrito.

Dispositivos de acompañamiento⁴

El propósito del acompañamiento en este marco, es el de reorientar las prácticas que se desarrollan en los distintos espacios en que se impulsan mejoras, hacia su consecución.

En virtud de que estos espacios son múltiples y de que las finalidades de las mejoras son diversas, se hace necesario el diseño de *dispositivos de acompañamiento* acordes a cada realidad, que coloquen el foco en el sentido transformador de los cambios que se busca que se produzcan en los sujetos y en los colectivos. Con este referente, el dispositivo se entiende como el conjunto de estrategias y acciones que se planifican y ejecutan para brindar un acompañamiento *en función del contexto y las necesidades de los destinatarios*.

Existen una serie de consideraciones para el planteamiento de dispositivos de acompañamiento, mismos que se desprenden de la mirada que se ha descrito, tales como *propiciar el sentido de un horizonte común*, el transitar hacia la *autonomía responsable*, el propiciar el *desarrollo significativo de la identidad colectiva*, hacer vida los *principios de la mejora educativa*, entre otros más. Estas

⁴ El acompañamiento se comprende, recurriendo a Jaramillo, et al. (2012) como ponerse al lado de los sujetos, para escuchar sus necesidades e inquietudes, aportando perspectivas y compartiendo con ellos herramientas que los ayuden a reflexionar y transformar su práctica personal y profesional hacia la mejora educativa. En este sentido, se propicia un aprendizaje colaborativo al retroalimentarse tanto el acompañante como el acompañado.

consideraciones, a su vez, se convierten en elementos a fortalecer de manera transversal o como parte de las estrategias propias del acompañamiento que se brinde.

Asimismo, los dispositivos de acompañamiento para la mejora, deben cumplir con algunos criterios que facilitan su construcción y valoración posterior. Recuperando algunas ideas de García Romero (2012), estos criterios se describen en:

- **Pertinencia:** Se refiere a la coherencia que existe entre las necesidades sentidas de los sujetos acompañados, los objetivos de mejora que se pretendan alcanzar y la efectividad de los resultados alcanzados en términos de la mejora.
- **Relevancia:** Atiende a la significatividad y sentido que tiene el acompañamiento para los sujetos acompañados, en términos de que les permite reconocer aprendizajes logrados y que éstos están en relación con la mejora que se plantea.
- **“Flexibilidad:** (...) el proceso de acompañamiento pone énfasis en la apertura a las situaciones cambiantes de los contextos en los que se desarrolla el proceso y en los sujetos mismos. Se pone especial cuidado al manejo de la incertidumbre propia de los procesos socioeducativos” (Ídem, p. 25).

Los dispositivos de acompañamiento parten de metodologías que privilegian el aprendizaje situado, la práctica reflexiva, la investigación-acción, investigación acción participativa, entre otras que promuevan el desarrollo de habilidades en la práctica de los sujetos y que vayan instalando habilidades que paulatinamente los conduzcan en lo individual y colectivo hacia la autonomía responsable. Asimismo, echan mano de herramientas que favorecen la participación, el diálogo, la reflexión y la transformación de la práctica, tales como la retroalimentación, estrategias para el desarrollo del pensamiento crítico, la autoevaluación, el trabajo colaborativo, el diálogo crítico, talleres de seguimiento, la observación, el monitoreo, además de todas aquellas que sean pertinentes para la mejora que se impulsa en cada caso.

Es importante resaltar que pueden ser sujetos de acompañamiento, desde los colectivos escolares, hasta las áreas administrativas de la Secretaría de Educación o cualquier persona o colectivo en donde que estén llevando a cabo procesos de mejora educativa. Por otra parte, el acompañamiento podrá venir de expertos externos o internos, compañeros de los mismos espacios que cuenten con las habilidades propias para los objetivos a alcanzar, personal de otros espacios en que se tengan experiencias respecto al acompañamiento requerido, entre muchas

otras dinámicas que puedan generarse, de acuerdo a las posibilidades y necesidades que el propio espacio educativo proporcione.

Investigación educativa

La investigación educativa, en el marco de Recrea, se concibe como un mecanismo que contribuye con conocimientos, aportes y hallazgos para comprender de manera más amplia una problemática y se puedan plantear iniciativas de mejora que contribuyan a la transformación educativa.

Se acude, en este contexto, a la investigación educativa e investigación evaluativa, ya que por sus características, permitirán construir mejoras desde distintas perspectivas y orientarán el monitoreo de las mismas.

Por un lado, la investigación educativa permitirá generar conocimiento relativo a iniciativas de mejora que se están poniendo en marcha, a fin de que, con los aportes que se desprendan de ella, se puedan realizar las re-definiciones y redireccionamiento de dicha iniciativa a efecto de que se extienda en su ámbito de impacto o bien, se aplique de manera más adecuada. En este proceso, se privilegia la investigación-acción participativa, en la cual el investigador se instala como parte de los colectivos en donde se realiza la mejora y se visualiza como parte de ellos, para aportar información desde una mirada colectiva y más cercana a la realidad.

Por otro, la investigación evaluativa aporta una comprensión más amplia de los objetos que han sido previamente evaluados, a fin de que, desde una mirada integral, se hagan planteamientos más pertinentes en términos de iniciativas de mejora, que tiendan a la innovación y transformación para el bien común.

La investigación evaluativa en el marco de la mejora educativa, se ha de caracterizar por ser contextualizada y pragmática, dado que busca la mejora de los programas que se desarrollan en contextos específicos y no pretenden describir o construir teoría, por lo tanto emplea metodologías cualitativas y cuantitativas mediante estrategias que sean flexibles y adaptables a las necesidades de los objetos en las realidades a indagar; así mismo favorece la evaluación para el desarrollo (o evaluación capacitadora) la cual abona a la autonomía de los programas a través de democratizar la participación de los implicados en el proceso de investigación.

Como en otros mecanismos, la investigación evaluativa no solo proporciona conocimiento relevante para el sistema, sino que también retroalimenta a los colectivos para que la innovación y la transformación se instalen a partir de establecer procesos de reflexión para realizar nuevas construcciones en torno a nuevos conocimientos que se producen a partir de dar seguimiento a las acciones de mejora.

Así mismo, el enfoque de la investigación ha de privilegiar como objetivo final el poner el conocimiento a disposición de las acciones de evaluación y mejora, siempre en un marco de la ética, el cuidado de la vida y el bien común.

Aprendizajes compartidos

Los aprendizajes compartidos se refieren como uno de los mecanismos que permiten hacer vida la función formativa como principio de la mejora educativa. Surgen del principio Recrea para un aprendizaje dialógico “Todos aprenden de todos”, descrito para las comunidades de aprendizaje en y para la vida, en el cual se resalta que:

todas las personas pueden aportar y que todos juntos aprenden más que uno sólo, que la diversidad es la que enriquece, más allá del entorno donde se genera la inteligencia y el aprendizaje de cada persona (académica, práctica y comunicativa), sino que se reconoce la capacidad de todas las personas, de cualquier cultura, barrio, etnia o edad.

El intercambio de inteligencias en diálogo, implica que los individuos asuman consciencia personal y colectiva de sus aprendizajes, y que los hagan evolucionar hacia la autogestión y la autorregulación. (Castro Medina, et al., 2020, p. 5).

Asimismo, aluden a la gestión dialógica del aprendizaje, ámbito de la autonomía responsable al cual también hace referencia la propuesta de las comunidades de aprendizaje en y para la vida:

La gestión dialógica del aprendizaje, por tanto, se explicita como los procesos autorregulados y autogestivos de una CAV, resultado de la coevolución de la conciencia de los aprendizajes que se (...) alcanzan en y con la comunidad, con lo cual adquiere sentido la construcción de (...) mejoras

individuales y colectivas que se regeneran desde el aprendizaje para toda la vida.(Castro Medina, et al., 2020, pp. 12-13).

Desde esta perspectiva, los aprendizajes que se van alcanzando producto de los distintos momentos por los cuales transcurre una iniciativa de mejora, se reflexionan, se analizan y se sistematizan con mirada crítica para compartirse y ponerse a disposición de otros actores a efecto de que puedan ser interpretados, adecuados y apropiados en nuevos aprendizajes que impacten en su práctica personal o colectiva.

Dado lo anterior, la sistematización de las experiencias, se convierte en la herramienta a privilegiar para poner en marcha el mecanismo de aprendizajes compartidos. La sistematización de experiencias (Jara, 2018) es creación individual y/o colectiva de los sujetos que participan en las iniciativas de mejora, que la construyen al penetrar en lo vivido, recrear sus saberes e interpretarlos teóricamente para lograr apropiaciones profundas y conscientes de los aprendizajes, aciertos y desaciertos (sistematicidad). Ello implica un proceso intencionado y comprensivo de la realidad, esto es de la experiencia, que permite potenciar la propia práctica con un sentido transformador y orientado nuevamente hacia la mejora educativa (aprendizaje regenerativo).

Con los resultados de las sistematizaciones, los foros, conversatorios, encuentros, Consejos Técnicos Escolares entre escuelas, eventos de zona, sector, regionales, blogs, publicaciones editoriales y virtuales, entre otros más que se impulsen, se convierten en el vehículo para poner a disposición de, compartir y colocar al centro, los aprendizajes alcanzados (colegiabilidad). No obstante, no es suficiente con compartirllos, sino que se hace necesario implementar acciones que lleven a los sujetos receptores de la información, a recuperar de manera intencionada aquellos elementos que puedan ser útiles en sus contextos y realidades, adaptarlos y así poder también ellos, seguir aprendiendo (inteligencia colectiva).

Sugerir recomendaciones

Uno de los mecanismos clave para la mejora propuestos desde la Ley de Educación al crear la Comisión Estatal para la Mejora Educativa en Jalisco (CEMEJ) se orienta a sugerir recomendaciones en distintos temas del ámbito educativo (Gobierno del Estado de Jalisco, 2020). En este contexto, resulta relevante reconocer que nuestro país tiene amplia experiencia en el tema de las recomendaciones, así como las dificultades que han surgido para su operatividad.

En la búsqueda por dar cumplimiento a la disposición legal y por superar estos obstáculos, se tiene la mirada puesta en ir más allá del enfoque exclusivamente normativo de las recomendaciones y convertirlas en verdaderos *instrumentos de mejora al servicio* de los distintos agentes educativos. Para ello, se hace necesario recurrir a estrategias que permitan alcanzar este propósito y que a su vez hagan vida los principios expuestos en este documento, razón por la cual, las recomendaciones son un mecanismo que:

- Se construye en colectivo, con base en el consenso, el diálogo entre distintos actores, a fin de que sean *instrumentos con sentido* para ellos.
- Se fortalece a través de diferentes estrategias y mediaciones como el acompañamiento, el monitoreo, el seguimiento, la capacitación, la comunicación efectiva, la verificación, la sensibilización y otras que se consideren pertinentes para lograr mayor grado de cumplimiento a la mejora que se haya planteado en cada recomendación.
- Deviene de procesos de análisis e interpretación de información, experiencias, investigaciones, evaluaciones y otras fuentes confiables disponibles, con métodos cuantitativos, cualitativos y mixtos que permitan tener una visión comprensiva e integral de las problemáticas educativas. Con ello se hace posible la *toma de decisiones adecuadas* para atender dichas problemáticas.
- Hace planteamientos que se orientan a alcanzar el horizonte Recrea y las finalidades de la mejora educativa expuestas en este documento.

En este contexto, el SIMEJORA se convierte en un agente que co-valida y es *corresponsable* del cumplimiento y operación de las recomendaciones para la mejora, al estar integrado por los actores estratégicos que privilegian el avance hacia su consecución.

En términos generales, las recomendaciones tienen el propósito de hacer visibles las *problemáticas educativas*, plantear *orientaciones generales* para la mejora y enunciar las *acciones* que se consideran pertinentes (derivado del análisis y la evidencia) para dar cauce a las orientaciones generales.

La construcción y evaluación de recomendaciones, se basa en el modelo Double-SMART que establece los siguientes criterios:

- Específicas
- Medibles en términos de criterios o indicadores

- Alcanzables en tanto los recursos disponibles
- Orientadas a la obtención de resultados
- Delimitadas por el tiempo
- Enfocadas en soluciones
- Conscientes de prioridades, secuencias y riesgos
- Fundamentadas
- Sensibles a las causas del problema educativo
- Dirigidas a actores específicos

(adaptado de: Asociación para prevención de la tortura, 2008 e INEE, 2015).

Cabe mencionar que los criterios y metodología para sugerir recomendaciones, se someterá a un proceso de pilotaje al inicio de la operación de la CEMEJ y que se harán las adecuaciones pertinentes como producto de la evaluación que se haga durante este primer período de prueba

Pautas para la construcción de los mecanismos para la mejora educativa			
Mecanismo	Metodología	Criterios - indicadores	Herramientas
Diseño e implementación de procesos de seguimiento y evaluación con sentido	<p><i>Seguimiento:</i> proceso continuo de recopilar y analizar información sobre indicadores clave, en el corto, mediano y largo plazo y comparar los resultados reales con los esperados a fin de medir qué tan bien se está ejecutando un proyecto, programa o política</p> <p><i>Evaluación:</i> cuestiona en qué medida se lograron los objetivos y por qué se obtuvo tal resultado considerando tanto la intervención, como otros factores que pueden afectar el mismo</p>	<p>Indicadores de evaluación: <i>Pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad, colegiabilidad y permeabilidad</i></p> <p>Criterios para la construcción de la evaluación: <i>comprensible, interpretable y comparable</i></p> <p>Marco ético para la implementación de la evaluación: <i>Beneficio:</i> maximizar los beneficios del objeto evaluado y evitar daños <i>Respeto</i> a la protección de la autonomía y libertad <i>Justicia:</i> búsqueda de la equidad y la sensibilidad de las necesidades sociales</p>	<p>Evaluación participativa Política basada en evidencias Teoría del cambio</p>

Pautas para la construcción de los mecanismos para la mejora educativa			
Mecanismo	Metodología	Criterios - indicadores	Herramientas
Diseño de políticas educativas	Dan respuesta a problemáticas que han sido detectadas con base en procesos de evaluación e investigación con sentido y se colocan dentro de la agenda de la Secretaría de Educación como prioritarias para plantear mejoras específicas.	<i>Pertinencia:</i> Reconocimiento de las condiciones contextuales, sociales, económicas y educativas <i>Relevancia:</i> Hace uso de informaciones técnicas de la evaluación y la investigación para ser planteada	Ciclo de políticas públicas: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de un problema • Formulación de soluciones o acción • Toma de decisión • Implementación • Evaluación
La participación en el diseño de las iniciativas de mejora	Participan actores clave que aportan no sólo desde el punto de vista metodológico, sino que tienen contacto con la realidad, por lo que dan un panorama objetivo, concreto y significativamente útil para todos	<i>Credibilidad:</i> Se construyen con base en la ciencia y la técnica. <i>Legitimidad:</i> Incluye las necesidades e intereses de los distintos actores <i>Relevancia:</i> Son instrumentos “amigables” y al servicio de todos	Métodos participativos que faciliten el diálogo, la recuperación de información, el intercambio, la retroalimentación
Dispositivos de acompañamiento	Planificar y ejecutar estrategias y acciones para brindar un acompañamiento en función del contexto y las necesidades individuales y colectivas de los destinatarios.	<i>Pertinencia.</i> Coherencia entre las necesidades sentidas de los sujetos acompañados, los objetivos de mejora y los resultados alcanzados en términos de la mejora. <i>Relevancia:</i> Reconocimiento de aprendizajes logrados y su relación con la mejora. <i>Flexibilidad:</i> Apertura a las situaciones cambiantes de los contextos de acompañamiento y en los sujetos. Se pone especial cuidado al manejo de la incertidumbre	<i>Metodologías:</i> aprendizaje situado, la práctica reflexiva, la investigación-acción, investigación acción participativa <i>Herramientas:</i> métodos participativos, retroalimentación, desarrollo del pensamiento crítico, autoevaluación, trabajo colaborativo, diálogo crítico, talleres de seguimiento, observación, monitoreo.
Investigación educativa y	<i>Investigación educativa:</i> mecanismo que aporta	<i>Contextualizada y pragmática,</i> dado que busca	Investigación - acción participativa

Pautas para la construcción de los mecanismos para la mejora educativa			
Mecanismo	Metodología	Criterios - indicadores	Herramientas
evaluativa para la mejora	<p>conocimientos, aportes y hallazgos para comprender de manera más amplia una problemática y se puedan plantear iniciativas de mejora.</p> <p><i>Investigación evaluativa:</i> aporta una comprensión más amplia de los objetos que han sido previamente evaluados.</p>	<p>la mejora de los programas que se desarrollan en contextos específicos y no pretenden describir o construir teoría</p>	<p>Retroalimentación Reflexión Metodologías cualitativas y cuantitativas Evaluación para el desarrollo o evaluación capacitadora</p>
Aprendizajes compartidos	<p>Los aprendizajes que se van alcanzando en el proceso de mejora, se reflexionan, se analizan y se sistematizan para compartirse y ponerse a disposición de otros actores a efecto de que puedan ser interpretados, adecuados y apropiados en nuevos aprendizajes para ellos.</p>	<p><i>Sistematicidad.</i> Se reconstruye la experiencia de mejora, se interpreta teóricamente y se hacen conscientes los aprendizajes, aciertos y desaciertos.</p> <p><i>Aprendizaje regenerativo.</i> Se plantean nuevas mejoras producto de los aprendizajes alcanzados.</p> <p><i>Colegiabilidad.</i> Se comparten aprendizajes producto de experiencias sistematizadas.</p> <p><i>Inteligencia colectiva.</i> Se recupera conscientemente información de otras experiencias y se adapta a su realidad y contexto.</p>	<p>Se privilegia la sistematización de experiencias.</p> <p>Foros, conversatorios, encuentros, Consejos Técnicos Escolares entre escuelas, eventos de zona, sector, regionales, blogs, publicaciones editoriales y virtuales</p>
Sugerir recomendaciones	<p>Hacer visibles las problemáticas educativas, plantear orientaciones generales para la mejora y enunciar las acciones para dar cauce a las orientaciones generales</p>	<p>Modelo Double SMART:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Específicas • Medibles Alcanzables • Orientadas a la obtención de resultados • Delimitadas por el tiempo • Enfocadas en soluciones • Conscientes de prioridades, secuencias y riesgos • Fundamentadas • Sensibles a las causas 	<p>Construcción colectiva, consenso y diálogo.</p> <p>Acompañamiento, monitoreo, seguimiento, capacitación, comunicación efectiva, verificación, sensibilización.</p> <p>Métodos cuantitativos, cualitativos y mixtos de análisis e</p>

Pautas para la construcción de los mecanismos para la mejora educativa			
Mecanismo	Metodología	Criterios - indicadores	Herramientas
		<ul style="list-style-type: none">• Dirigidas a actores específicos	interpretación

Poner en acción la mejora educativa es colocarse en la ruta y transitar por ese camino que se traza en un ciclo ascendente a través del cual el sistema educativo se regenera y renueva de manera permanente



4. La mejora educativa en acción

Propiciar la mejora educativa, representa tanto la *toma de consciencia* de que las iniciativas que permean de arriba hacia abajo, son necesarias para obtener ciertos resultados y cumplir con los propósitos educativos más significativos, como el *reconocimiento de la valía e impacto* de aquellas que surgen de abajo hacia arriba y que retroalimentan al sistema educativo desde la realidad en que se hacen vida los aprendizajes de los educandos y de los colectivos, para que desde ahí, como sistema, pueda seguir en constante transformación.

Para alcanzar estas máximas aspiraciones, es necesario un camino por el que se transite hacia la mejora, que sea útil no sólo para el sistema, sino para todo colectivo en que se inserte una mejora; esto rompe la condición de exclusividades jerárquicas, para pasar a un ejercicio horizontal y corresponsable en el cual se podrán obtener resultados en un colectivo, en una región o en la educación en Jalisco.

Este camino hacia la mejora, se vive a través de procesos y acciones que permiten ir avanzando hacia su consecución. Poner en acción la mejora educativa es colocarse en la ruta y transitar por ese camino que se traza en un *ciclo ascendente* a través del cual el sistema educativo se regenera y renueva de manera permanente.

Al ser ciclo, se identifica como la concatenación de una serie de pasos articulados y secuenciales por medio de los cuales se busca alcanzar ciertos resultados esperados. Con los resultados obtenidos al término del ciclo (iguales o distintos a los esperados), se replantea o actualiza la propuesta inicial, que al contar con planteamientos renovados, asciende a nuevas mejoras que permiten ir regenerando el sistema educativo.

Los pasos del ciclo de la mejora se conciben como los grandes procesos que permiten organizar y dar cauce a la mejora. Éstos se concentran en:

1. Planificación del análisis del objeto de mejora
2. Sistematización - problematización
3. Diseño de iniciativas de mejora

4. Comunicación y difusión
5. Implementación y seguimiento
6. Integración y comunicación de resultados
7. Reconstrucción de la iniciativa

1. Planificación del análisis del objeto de mejora. Se refiere a todas aquellas acciones que permiten *identificar un objeto a mejorar* de manera específica y *organizar la metodología y las acciones* a desarrollar para realizar los estudios adecuados para su comprensión e identificación de problemáticas concretas.

Se centra en la planeación de procesos de investigación, evaluación y otros que ayuden a tener una visión más comprensiva e integral del objeto de mejora, así como a la construcción de los insumos necesarios para su operación tales como instrumentos de evaluación, de investigación, diseño de indicadores, entre otros. Con este proceso se da respuesta a preguntas como ¿qué se va a mejorar?, ¿por qué se considera necesario mejorar ese aspecto?, ¿cómo se va a obtener información para identificar la problemática de ese objeto de mejora?, ¿quiénes deben participar en el proceso y por qué?, ¿cómo se harán los procesos de análisis de información?, ¿cuándo se realizará cada acción?, entre otras.

2. Sistematización - problematización. Permite tener una mayor aproximación al objeto de mejora a través de una visión comprensiva e integral del mismo. En este proceso se ponen en marcha aquellas acciones previstas en la planificación, tanto relativas a la investigación, a la evaluación u otra ruta que se haya decidido seguir.

Se centra en las acciones ordenadas, intencionadas, rigurosas y metódicas, para realizar el acopio de datos, la aplicación de instrumentos, el análisis e interpretación de información de orden cuantitativo, cualitativo, o mixto, así como el planteamiento de la problemática que se va a resolver respecto al objeto de mejora.

3. Diseño de iniciativas de mejora. Es el proceso del ciclo de mejora en el cual se trazan y planifican las acciones pertinentes para superar las problemáticas detectadas.

El diseño de iniciativas coloca su atención en comunicar de manera comprensible los resultados de los estudios realizados y la problemática educativa detectada a los actores responsables del diseño; en propiciar el diálogo, concertación,

colaboración y consenso para la construcción de iniciativas de mejora y en la planeación de acciones para cristalizar las iniciativas propuestas. Es en este proceso en donde se construyen las políticas educativas, los programas y las recomendaciones para la mejora, por lo cual resulta oportuno acudir a los criterios que se han enunciado para su definición, toda vez que con ello las iniciativas se convierten en instrumentos con mayor grado de factibilidad de que puedan realizarse.

4. Comunicación y difusión. Este proceso es fundamental, ya que alude al momento clave para accionar la mejora de manera eficaz. Se describe como el momento en el que se comunica de manera estratégica a distintos actores, la iniciativa de mejora a operar, haciendo uso de herramientas y mediaciones diversas.

Tiene prioridad en este proceso, garantizar la comprensión, involucramiento y participación de los destinatarios de la iniciativa en su ejecución; realizar una divulgación con sentido ético y de manera oportuna de los resultados obtenidos de los distintos estudios, así como las acciones propias de la iniciativa que se habrá de ejecutar.

Para ello, se hace necesario diseñar la ruta de comunicación y difusión de la mejora; construir los distintos materiales para comunicar, difundir y ejecutar conforme a dicho plan; valorar los resultados de la comunicación (como parte del plan) y definir algunas acciones que permitan reorientar algún resultado adverso no esperado.

5. Implementación y seguimiento. Consiste en la realización de las acciones propias de la iniciativa de mejora propuesta por parte de los actores responsables de ello. El seguimiento corre por cuenta de los mismos agentes y en algunos casos en que se requiera generar resultados específicos, se realizará a través de actores externos.

En este momento cobran vida los mecanismos de aprendizajes compartidos, dispositivos de acompañamiento, la investigación educativa, entre otros que puedan concurrir en este espacio para facilitar la implementación de la mejora de acuerdo a la planeación de cada iniciativa o a la recogida de datos con la cual se renueve la mejora.

6. Integración y comunicación de resultados. Es el proceso en el cual se conjuntan los resultados de la iniciativa de mejora que se haya implementado, para ser comunicados por diferentes vías a actores clave, así como realizar las devoluciones pertinentes a quienes fueron partícipes de ella.

En la integración y comunicación de resultados se hace necesario recuperar la información del seguimiento, acompañamiento o cualquier otro mecanismo al que se haya recurrido durante la implementación de la mejora; interpretar la información en términos de resultados, conclusiones, aciertos, desaciertos y aprendizajes alcanzados; elaborar los informes de resultados que correspondan; definir una ruta de comunicación y difusión de las mejoras y ponerla en marcha.

7. Reconstrucción de la iniciativa. Con los resultados obtenidos, se cuenta con información suficiente para hacer nuevos planteamientos, reorientar la iniciativa o avanzar por la misma ruta hacia aspiraciones más altas, esto es renovar, redireccionar o actualizar la mejora educativa.

Esto se concreta en definir si se requieren nuevos análisis o si se reinicia la iniciativa de mejora desde su diseño mismo.



Gráfico 2. El ciclo de la mejora educativa

El ciclo de mejora educativa, es una herramienta que se pone a disposición de cualquier colectivo, a efecto de que se signifique y se adecue a cada contexto y realidad y que así adquiera sentido para la mejora construida en diálogo y para cumplir con las aspiraciones de todos los que la integran.

Pautas para poner en acción la mejora educativa		
Proceso del ciclo de mejora	Propósito	Acciones
1. Planificación del análisis del objeto de mejora	Identificar un objeto a mejorar de manera específica y organizar la metodología y las acciones a desarrollar de investigación, evaluación y otros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación del objeto de mejora 2. Planeación de la investigación, evaluación y otros 3. Diseño de instrumentos 4. Diseño de indicadores
2. Sistematización-problematización	Poner en marcha las acciones previstas en la planificación, para tener una mayor aproximación al objeto de mejora a través de una visión comprensiva e integral del mismo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acopio de información 2. Aplicación de instrumentos 3. Análisis e interpretación de datos (cuantitativo, cualitativo, o mixto) 4. Planteamiento de la problemática a resolver
3. Diseño de iniciativas de mejora	Trazar y planificar las acciones pertinentes para superar las problemáticas detectadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación de resultados y problemática a los responsables del diseño 2. Diálogo 3. Construcción de iniciativas de mejora (políticas, programas, recomendaciones, etc.) 4. Planeación de la iniciativa
4. Comunicación y difusión	Comunicar de manera estratégica a distintos actores, la iniciativa de mejora a operar, haciendo uso de herramientas y mediaciones diversas para garantizar la comprensión, involucramiento y	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de la ruta de comunicación y difusión y criterios para su evaluación 2. Elaboración de materiales para comunicar, difundir y ejecutar 3. Comunicar y difundir 4. Implementación de acciones para reorientar algún resultado no esperado 5. Evaluación de la ruta

Pautas para poner en acción la mejora educativa		
Proceso del ciclo de mejora	Propósito	Acciones
	participación de los destinatarios de la iniciativa	
5. Implementación y seguimiento	Realizar las acciones propias de la iniciativa de mejora por parte de los actores responsables de ello y darle seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de la mejora 2. Aplicación de mecanismos para la mejora 3. Seguimiento
6. Integración y comunicación de resultados	Conjuntar los resultados de la aplicación de la iniciativa de mejora, para ser comunicados por diferentes vías a actores clave, así como realizar las devoluciones a quienes fueron partícipes de ella	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recuperación de la información de la implementación 2. Interpretación de información (resultados, conclusiones, aciertos, desaciertos y aprendizajes) 3. Elaboración de informes 4. Definición de la ruta de comunicación y difusión 5. Comunicación y difusión de resultados
7. Reconstrucción de la iniciativa	Hacer nuevos planteamientos, reorientar la iniciativa o avanzar por la misma ruta hacia aspiraciones más altas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar decisiones para renovar, redireccionar o actualizar la iniciativa (objeto de mejora) <p>Ruta A</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Seguir con la ruta del proceso 1 y siguientes. <p>Ruta B</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Seguir con la ruta del proceso 3 y siguientes



Los objetos de mejora se comprenden como aquellos entes educativos en los cuales se focalizan los esfuerzos para superar su condición actual o alguna problemática específica y llevar a efecto la transformación educativa a que se aspira



5. Nuestros objetos de mejora

Los objetos de mejora se comprenden como aquellos entes educativos en los cuales se focalizan los esfuerzos para superar su condición actual o alguna problemática específica y llevar a efecto la transformación educativa a que se aspira. Han sido seleccionados los que aquí aparecen, desde la lógica de constituir aspectos sustantivos, en donde se ven reflejados los principios filosóficos educativos, las aspiraciones más profundas de Recrea y las finalidades explicitadas en este documento.

Se pueden considerar objetos de mejora las políticas, sistemas, proyectos, programas, procesos, espacios, insumos, acciones, entre otros. En el marco de la educación en Jalisco, los objetos de mejora se pueden identificar en:

- **Políticas educativas**, a nivel nacional y estatal como referentes de actuación y seguimiento desde la funcionalidad, pertinencia y consistencia para el cumplimiento de la tarea educativa, en concordancia con los fines y principios de Recrea.
- **Programas y proyectos educativos**, que inciden en la operación del sistema educativo, de las escuelas y de las aulas en su conjunto, a fin de que se logre efficientar los procesos y avanzar hacia el logro de los propósitos de la política educativa vigente.
- **Sistema de Formación, Actualización y Superación de los docentes**. La mejora en las acciones formativas a nivel estatal, congruente con la mirada Recrea para un diseño e implementación de diversos escenarios y trayectorias formativas desde la etapa inicial, continua y profesionalizante con diferentes dispositivos para alcanzar la transformación de la práctica.

- **Educación en y para la vida** que orienta y favorece la priorización del sentido profundo de la educación formativa y humana, que mejore la calidad de los aprendizajes, una formación ciudadana en un marco de inclusión y equidad, y permite al ciudadano transformarse en y desde su comunidad.
- **Gestión del aprendizaje** se refiere a todos aquellos procesos, acciones e insumos que se despliegan para propiciar aprendizajes, tales como planes y programas de estudio, el uso crítico de los resultados del aprendizaje, las estrategias didácticas, las herramientas de aprendizaje, entre otras.
- **Gestión escolar.** Los procesos sustantivos de la institución que le permiten desarrollar acciones intencionadas desde los proyectos de gestión propios de la institución e implica de manera integral y sistémica, una gestión basada en resultados y en la rendición de cuentas. Aplica a nivel escuela, zona y sector; en la educación básica, media superior y superior.
- **Gestión institucional.** Se visualiza la mejora en los principios refundacionales, las líneas estratégicas, los procesos de rendición de cuentas, la planeación estratégica institucional, el sistema de comunicación y articulación para efficientar procesos y todos aquellos programas, proyectos y acciones que se deriven de esta gestión.

6. Bibliografía

Aguilar, L. (2016). *Política y gestión de la evaluación educativa*. FLACSO-INEE, 12 de mayo 2016.

Asociación para la prevención de la tortura. (2008). *Cuadernillo Número 1. Cómo hacer recomendaciones efectivas*. Autor (APT)

Castro Medina, C. J., Quintero Reyes, C. Y., Ramírez Monroy, C. G., Gollás Núñez, I. Y. y Carrillo Sánchez, M. G. (2020). *Comunidades de aprendizaje en y para la vida*. Secretaría de Educación del Estado de Jalisco.

Eckley, N. (2001). *Designing effective assessments: The role of participation, science and governance, and focus*. European environment agency.

Escudero, T. (2016). La investigación evaluativa en el Siglo XXI: Un instrumento para el desarrollo educativo y social cada vez más relevante. *RELIEVE - Revista Electronica de Investigacion y Evaluacion Educativa*, 22(1). <https://doi.org/10.7203/relieve.22.1.8164>

Escudero, T. (2013). Utilidad y uso de las evaluaciones. Un asunto relevante. *REVALUE Revista de Evaluación Educativa*, 2. <https://studylib.es/doc/8151005/utilidad-y-uso-de-las-evaluaciones.-un-asunto-relevante>

Fundación Santillana (2020). *La escuela que viene. Reflexión para la acción*. Autor.

García Romero, D. (2012). *Acompañamiento a la práctica pedagógica*. Centro Cultural Poveda.

Gobierno de México. (s.f.). *MEJOREDU*. <https://www.gob.mx/mejoredu#7077>

Gobierno del Estado de Jalisco. (s.f.). *Programa de Acciones Compensatorias para Abatir el Rezago Educativo en Educación Inicial y Básica*. Sistema de información web. En: <https://info.jalisco.gob.mx/gobierno/programas/10467#:~:text=de%20la%20modalidad%3A-.El%20programa%20de%20acciones%20compensatorias%20es%20creado%20para%20generar%20equidad,familia%20as%C3%AD%20como%20a%20docentes%3B>

Gobierno del Estado de Jalisco. (2019). Recrea. *Educación para refundar 2040. Documento ejecutivo*. Autor.

Gobierno del Estado de Jalisco. (2020). Decreto por el que se expide la Ley de Educación del Estado Libre y Soberano de Jalisco. El Estado de Jalisco. Periódico oficial. Tomo CCCXCVII (50 bis).

Hopkins, D. (2019). Mejora escolar, liderazgo y reforma sistémica. *Revista electrónica de Educación*. 13(1), pp. 26-57.

laes, G. (2003). *Evaluar las evaluaciones*. En: laes, G., Bonilla Saus, J., Brunner, J. J., Halpern Britz, P., Granovsky, M., Tiana Ferrer, A., Martínez Rizo, F., Navarro, J., C. y Tenti Fanfani, T. (2003). *Evaluar las evaluaciones. Una mirada política acerca de las evaluaciones de la calidad educativa*. IIFE - UNESCO, pp. 15-36.

Instituto de Investigaciones Jurídicas. UNAM. (14 de noviembre de 2020). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. UNAM. <https://www.juridicas.unam.mx/legislacion/ordenamiento/constitucion-politica-de-los-estados-unidos-mexicanos#10538>

INEE. (2015). *Modelo para la construcción y emisión de directrices para la mejora educativa*. Autor.

Jara Holliday, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles*. Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE.

- Jaramillo, L; Osorio, M. y Narváez V. (2011). *El acompañamiento en los procesos de mejora de la práctica educativa en el preescolar de los maestros profesionales y en formación*. Revista infancias imágenes. 10 (2), pp. 111-1
- Martínez Rizo, F., & Blanco, E. (2012). *La Evaluación Educativa En México: Experiencias, avances y desafíos*. En el Colegio de México (pp. 1-32).
- Martínez, F. (Coord.) (2015). *Las pruebas ENLACE y EXCALE. Un estudio de validación*. INEE.
- Miranda, F. (evaluador responsable) (2008). *Programa Escuelas de Calidad, Evaluación Externa 2008. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede México*.
https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/107022/1/INFORME_FINAL_COMPLEMENTO4000.pdf
- Moreno, T. (2011). *La cultura de la evaluación y la mejora de la escuela. Perfiles educativos*. XXXIII (131). Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación.
- Morra, L. & Rist, R. (2009). *El camino hacia los resultados. Diseño y realización de evaluaciones eficaces para el desarrollo*. Banco Mundial y Mayol Ediciones.
- Mourshed, M., Chijioke, C. y Barber, M. (2012). *Serie Documentos No. 61 Cómo continúan mejorando los sistemas educativos de mayor progreso en el mundo*. PREAL.
- OCDE. (2016). *Education at a Glance*. OECD Indicator. Publishing.
- Ravela, P. (2015). *El uso de los resultados de las evaluaciones en la mejora de los procesos de enseñanza*. En: Poggi, M. (coord.). (2015). *Mejorar los aprendizajes en la educación obligatoria: políticas y actores*. IIPE-UNESCO. pp. 69-112.
- S.A. (5 de julio de 2008). *Pensando en la educación superior mexicana*. En: <http://pensandoenlaeducacionsuperior.blogspot.com/2008/07/rezago-educativo-en-mexico.html>

Santos, M. A. (2000). *La luz del Prisma. Para comprender las organizaciones educativas*. Málaga, España: Ediciones Aljibe.

Santos, M. A. (2006). *La escuela que aprende*. Madrid: Ediciones Morata.

Secretaría de Educación Jalisco. (2019a). *Base de datos de escuelas de aplicación de la evaluación Planea en Jalisco*.

Secretaría de Educación Jalisco. (2019b). *Recrear la educación. Proyecto educativo de Jalisco*. Autor

SEP. (26 de abril de 2015). *Programa Escuelas de Calidad*. En: <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/programas-escuelas-de-calidad>

SEP. (s.f.). Planea. En: www.planea.sep.gob.mx

Schmelkes, S. y Águila, G. (2019). *La educación Multigrado en México*. INEE.

Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. y Varone, F., (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Ariel.

Tiana Ferrer, A. (2015). *La evaluación de los sistemas educativos y la mejora de la educación*. En Poggi, M. (coord.). (2015). *Mejorar los aprendizajes en la educación obligatoria: políticas y actores*. IPE-UNESCO. pp. 45-68.

UNESCO. (2015). *Replantear la educación ¿Hacia el bien común mundial?* Autor.

Weinstein, J. y Muñoz, G. (2017). *Mejoramiento y Liderazgo en las escuelas: Once Miradas*. Universidad Diego Portales, Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE).

