

# Orientaciones Metodológicas para la Planeación Estratégica en la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular

## DOCUMENTO DE TRABAJO



**ALONSO LUJAMBIO IRAZÁBAL**  
Secretario de Educación Pública

**LUIS IGNACIO SÁNCHEZ GÓMEZ**  
Administrador Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal

**ANTONIO ÁVILA DÍAZ**  
Director General de Operación de Servicios Educativos

**NORMA PATRICIA SÁNCHEZ REGALADO**  
Directora de Educación Especial

## INDICE

	Pag.
INTRODUCCIÓN	3
RUTA METODOLÓGICA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN USAER	5
PRIMERA ETAPA: INTEGRACIÓN DE INSUMOS. MARCO DE REFERENCIA.	7
SEGUNDA ETAPA: AUTOEVALUACIÓN. ANÁLISIS FODA	9
AUTOEVALUACIÓN EN EL CONTEXTO ÁULICO	11
AUTOEVALUACIÓN EN EL CONTEXTO ESCOLAR	13
AUTOEVALUACIÓN EN EL CONTEXTO SOCIO-FAMILIAR	17
MISIÓN	20
VISIÓN	21
VALORES	22
COMPROMISOS	22
TERCERA ETAPA: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	23
CUARTA ETAPA: ESTRATEGIAS	23
METAS	24
INDICADORES	25
PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO	26
PROGRAMA DE APOYO A LAS ESCUELAS	26
QUINTA ETAPA: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	27
RENDICIÓN DE CUENTAS	28
BIBLIOGRAFÍA	29

## INTRODUCCIÓN

Ella está en el horizonte.  
Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos.  
Camino diez pasos y el horizonte se corre diez  
pasos más allá.  
Por mucho que yo camine, nunca la alcanzaré.  
¿Para qué sirve la utopía? Para eso sirve: para  
caminar”.

Eduardo Galeano.

La Administración Federal de Servicios Educativos (AFSEDF), impulsa un cambio en la gestión de las escuelas, orientada a la mejora del logro educativo y promueve que: “los estudiantes cuenten con herramientas para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional” lo anterior demanda transformar la organización escolar, principalmente centra la tarea de la comunidad educativa en el desarrollo de los aprendizajes de los alumnos, generando una cultura escolar sustentada en la reflexión colegiada, la sistematización del trabajo realizado y la transparencia en la rendición de cuentas.

Bajo esta perspectiva, la Dirección de Educación Especial (DEE) fortalece la operación de sus servicios: Los Centros de Atención Múltiple (CAM) y las Unidades de Servicio de Apoyo a la Educación Regular (USAER), a fin de favorecer la participación de todos los actores en el proceso educativo. Para acompañar estos procesos, se establecen tres ejes orientadores en el Modelo de Atención de los Servicios de Educación Especial; La Educación Inclusiva, la Reforma Integral de la Educación Básica y el Modelo de Gestión, mismos que acompañan de forma articulada y permanente cada una de las acciones que se desarrollan en la Dirección de

Educación Especial e impulsan la operación de sus servicios.

El tercer eje referido a la gestión escolar centra su atención en las formas de actuar de los profesionales, en las relaciones que establecen con los alumnos, las alumnas y los padres de familia desde el análisis de su acción pedagógica. Para ello, el enfoque de la gestión educativa estratégica constituye la perspectiva que orienta la forma de mirar la realidad escolar y aporta elementos técnico metodológicos que vehiculizan la organización, la comunicación y la toma de decisiones para concretar los propósitos de la reforma curricular en la construcción de escuelas inclusivas.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) sistematiza premisas, principios y conceptos con la intención de que vivamos en una escuela cotidiana; caracterizada como una comunidad que aprende, abierta a las propuestas de innovación y con la firme convicción de contribuir al fortalecimiento de los resultados educativos.

El Modelo de Gestión, es una propuesta metodológica susceptible de aplicarse a cualquier instancia operativa o de apoyo en la Educación Básica que no sólo permite representar el estado actual de la gestión escolar sino que con base en éste, también favorece –a través de una planeación con orientación estratégica- las decisiones del colectivo de maestros por mejorar los aspectos que están interfiriendo para alcanzar los resultados deseados.

Ante estos retos, se fortalece la gestión escolar e institucional y se plantean nuevas formas de operar que conllevan a la transformación de los servicios educativos estableciendo condiciones para que la USAER innove en su gestión, por lo que en el proceso de transformación, el Enfoque Estratégico para la Planeación, requiere un proceso metodológico que oriente el trabajo y le permita responder ante la diversidad en la escuela.

Por lo tanto, la planeación y la gestión de la USAER deben partir del enfoque estratégico, que le permitirá identificar los aspectos que condicionan sus áreas a mejorar. Anticipar las mejoras que son de interés común a los integrantes de la unidad y a través de la planeación, impulsar el desarrollo de las competencias profesionales que fortalecen las estrategias de apoyo fundamentales y complementarias que se brinda a la Educación Básica. Con ello definen un proceso cíclico de transformación hacia la calidad educativa que se articula con los propósitos educativos de cada uno de los niveles y considera los aspectos contextuales para eliminar las barreras para el aprendizaje y la participación.

El presente documento establece las orientaciones metodológicas para la planeación estratégica de la USAER, que se plasmarán en el documento Plan de Trabajo. En éste se muestra la ruta metodológica que contempla cinco Etapas que deben seguirse para su construcción; ésta se fundamenta en los tres documentos que rescatan los ejes técnicos que orientan la operación de los servicios: el Plan Estratégico de Transformación Escolar

(PETE/2006), Orientaciones para la Evaluación de la Zona de Supervisión y el Modelo de Atención de los Servicios de Educación Especial (MASEE/2009).

El plan de trabajo comprende la construcción colectiva del marco de referencia; la autoevaluación de la USAER a través del análisis FODA para definir sus áreas de mejora y la priorización de éstas; la construcción de su misión, visión, valores y compromisos para establecer un objetivo estratégico por contexto, las metas y los indicadores así como las estrategias.

También se definen los elementos que estructuran el Programa Anual de Trabajo que comprende la planeación operativa y anual de la USAER. La programación comprende el desglose de cada objetivo estratégico a través de metas por ciclo escolar, se organizan las acciones, se definen los responsables y se establece la estrategia para el seguimiento, indicadores y evaluación. Al final del ciclo escolar se estará en condiciones de ajustar la planeación operativa para el siguiente ciclo. Además se incluye la estructura del Programa de Apoyo a la Escuela en el que se concretan las estrategias fundamentales y complementarias, que se ofertan a las escuelas con fundamento en las características que subyacen a cada contexto, para ayudar en la mejora de las condiciones organizativas y pedagógicas de las escuelas en la atención a la diversidad.

## RUTA METODOLÓGICA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN USAER

Las planeación estratégica en el contexto de la Educación Básica puede señalarse en tres aspectos: el primero estriba en articular los programas de apoyo de carácter federal y estatal con las necesidades técnico pedagógicas que se presentan en las escuelas; el segundo hace referencia a una mejor articulación de la escuela con las diversas instancias que concentran los recursos profesionales de asesoría técnico pedagógica para acompañar y colaborar en las labores que realizan maestros y directivos ante la diversidad de retos y contextos en los que se desarrolla la tarea educativa; y tercero, se refiere a la necesidad de aumentar el ámbito de autogestión con que debe contar cualquier escuela si quiere ampliar el nivel de calidad educativa que brinda a los alumnos y las alumnas, lo que significa que no es suficiente con recibir apoyo técnico externo ni disponer de materiales educativos mejor diseñados, es imprescindible que las intenciones de mejora pedagógica atraviesen al conjunto de maestros, surjan y se sostengan desde una gestión colegiada.

La forma de proyectar esto da sentido a la planeación estratégica de la USAER, con la que se puede vislumbrar el panorama general de líneas de trabajo a seguir y de los resultados a alcanzar en un mediano plazo. Ésta también se establece como el referente que concentra los propósitos y compromisos que serán desarrollados por los profesionales de la unidad

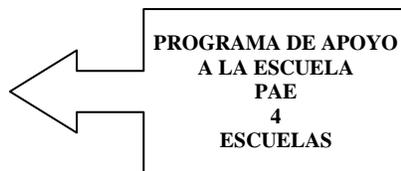
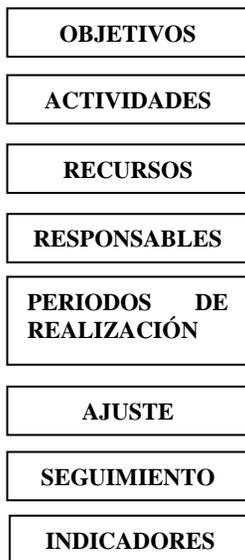
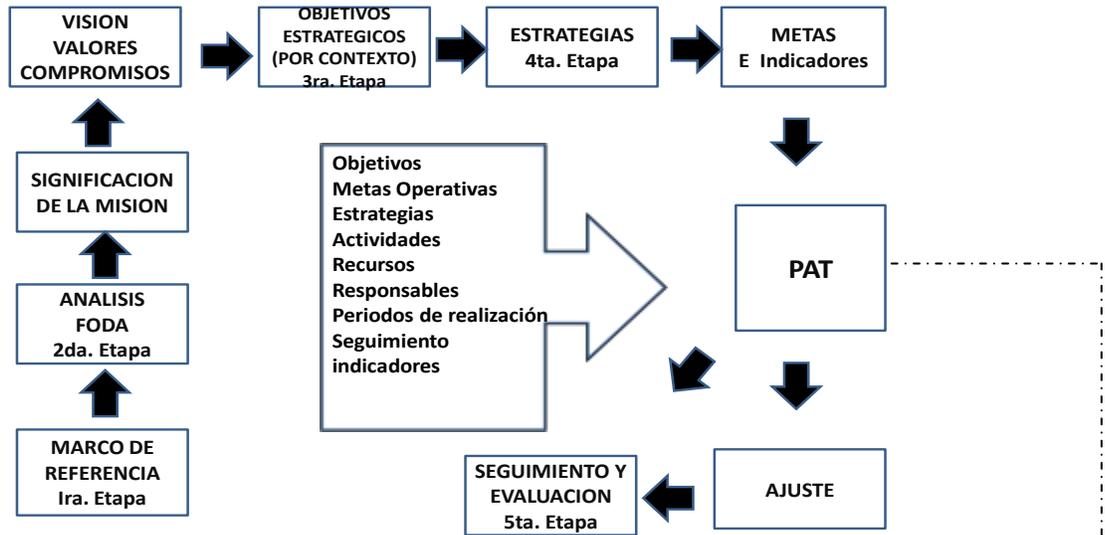
con base a su organización y desde sus recursos, la que se concreta en un Programa Anual de Trabajo (PAT) que especifica las acciones a realizar durante el ciclo escolar.

Acorde con el Modelo de Atención de los Servicios de Educación Especial, la planeación estratégica de la USAER consta de cinco etapas:

- Integración de Insumos
- Autoevaluación Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)
- Definición de objetivos estratégicos a partir de las particularidades de la escuela y la oferta educativa que brinda.
- Identificación de procesos, estrategias y acciones
- Seguimiento y Evaluación

A fin de proporcionar una visión general del proceso metodológico implicado en la planeación estratégica de la USAER se presenta la ruta metodológica del Plan de Trabajo (PT), con ésta, se evidencia la relación que condiciona la congruencia entre cada uno de sus componentes, y orientar el acompañamiento en su diseño. De esta ruta en el componente del PAT se deriva el Programa de Apoyo a las Escuelas (PAE) en las que la USAER colabora; el cual se integra con los elementos definidos en el mismo esquema.

## RUTA METODOLÓGICA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN USAER



## PRIMERA ETAPA: INTEGRACIÓN DE INSUMOS (MARCO DE REFERENCIA)

La tarea central en la integración de insumos para la planeación estratégica de la USAER, es el análisis del marco político, normativo e institucional actual contemplado en el Modelo de Atención de los Servicios de Educación Especial, el cual se realiza a partir de la correlación que existe entre los referentes institucionales y las actividades que la USAER desarrolla en apoyo a la comunidad escolar y en la mejora de los procesos educativos.

Esta etapa es sin duda, la plataforma para el diseño de escenarios futuros que orienten el rumbo a seguir para la conformación de escuelas cada vez más inclusivas.

Para el análisis de los anteriores insumos, es importante tener presente los propósitos de gestión que fundamentan el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, para reconocer la realidad de la USAER y orientarla a una forma ideal de gestión de manera clara y práctica al considerar: los factores, las interacciones, la capacidad de trabajo, actitudes y valores que orienten su mejora continua.

En esta etapa inicia el diseño de la Planeación Estratégica mediante dos análisis:

- a. El primero consiste en *la identificación de los elementos que fundamentan la razón de ser de la USAER* expresados en el marco político, normativo, institucional y contextual, mismos que definen su misión.

- b. El segundo correlaciona las estrategias fundamentales que definen los procesos de apoyo a la escuela como son la orientación, la asesoría y el acompañamiento, y las estrategias complementarias de información y de vinculación, a fin de concretarlos en las atribuciones y funciones que el personal desarrolla con base en su estructura operativa, el ámbito de apoyo que le corresponde y la relación con las escuelas de los diferentes niveles educativos con las que se vincula.

### Análisis contextual.

A partir de la integración de insumos se continua con el análisis contextual, que reconoce las condiciones de las escuelas a las que apoya, para identificar los procesos en cada uno de los contextos que favorecen u obstaculizan el logro de los aprendizajes, es decir, aquellos aspectos que vehiculizan la construcción de ambientes inclusivos y aquellos que constituyen barreras para el aprendizaje y la participación; es así que a partir de la observación y el *análisis contextual* la Unidad cuenta con información relevante para la toma de decisiones sobre los procesos y procedimientos del apoyo.

Por tanto es un proceso de evaluación inicial que implica obtener información cuantitativa y cualitativa con respecto a las condiciones que prevalecen para la enseñanza y el aprendizaje; cómo funciona y se organiza la escuela y cómo el ambiente de origen del alumno puede incidir en la mejora de sus resultados educativos, de tal forma que éstos orientan la intervención de la

USAER en los distintos contextos de la vida escolar.

La recuperación de información y el análisis de los contextos: Escolar, de Aula y Socio-familiar de las escuelas, representa para la USAER la ocasión de identificar las **oportunidades** que ofrece el entorno para minimizar o eliminar las barreras para el aprendizaje y la participación, por ejemplo, la disposición del Director o Directora, la colaboración de los padres de familia o las competencias profesionales del colectivo docente.

De igual forma, el análisis contextual permite que la USAER cuente con los insumos necesarios para reconocer las **amenazas** presentes en el entorno; las cuales representan las barreras para el aprendizaje y la participación que enfrenta la población vulnerable. Esta definición es decisiva para las estrategias de apoyo que la Unidad debe impulsar para lograr una Educación Inclusiva.

Desde el Modelo de Atención de los Servicios de Educación Especial, en cada contexto se propone que la USAER tome en cuenta los siguientes elementos:

### CONTEXTOS DE INTERVENCIÓN EN LA ESCUELA

**AÚLICO**
**ESCOLAR**
**SOCIO-FAMILIAR**

Aspectos a considerar para el análisis contextual	Aspectos a considerar para el análisis contextual	Aspectos a considerar para el análisis contextual
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión Pedagógica Curricular (PETE)</li> <li>• Nivel de competencia curricular del grupo</li> <li>• Estilos y ritmos de aprendizaje</li> <li>• Estilos de enseñanza y evaluación</li> <li>• Interacciones grupales</li> <li>• Diseño e instrumentación de situaciones didácticas</li> <li>• Aprovechamiento de recursos materiales y didácticos</li> <li>• Mirada docente hacia el alumno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensiones Organizativa y Administrativa (PETE)</li> <li>• Enfoque sobre el proceso Enseñanza Aprendizaje /RIEB</li> <li>• Procesos de Formación continua</li> <li>• Trabajo colaborativo</li> <li>• Vinculación con la comunidad</li> <li>• Formas de administración</li> <li>• Estrategias de comunicación</li> <li>• Recursos</li> <li>• Infraestructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión participación social y comunitaria (PETE)</li> <li>• Involucramiento de la familia en las actividades escolares</li> <li>• Idea de los padres sobre el quehacer de la escuela</li> <li>• Interacción del alumno en su familia</li> <li>• Dinámica familiar</li> <li>• Vinculación con instituciones afines</li> </ul>

Para llevar a cabo esta tarea, se proponen las siguientes pautas de trabajo:

- Identificar el tipo de información que se requiere a través de los contextos (áulico, escolar y socio-familiar) de las escuelas que apoya.
- Identificar fuentes de consulta documentales y de opinión.

- Diseño y aplicación de metodologías e instrumentos de indagación.
- Análisis de la información obtenida.
- Formulación de conclusiones en cuanto a:

a) **Amenazas:** Definición de las Barreras para el Aprendizaje y la Participación.

Escolar	Áulico	Socio familiar

b) **Oportunidades** que ofrece cada contexto: facilitadores

Escolar	Áulico	Socio familiar

La USAER realiza el análisis de los elementos contextuales de las escuelas a las que apoya a partir del conjunto de factores externos, como el medio físico y social donde se inserta la escuela, las características del ambiente socioeconómico de los educandos, su familia, radio de influencia y de relación con otros, los cuales impactan en la educación y que condicionan de alguna manera la gestión y el accionar del servicio educativo. Con estos referentes se elabora un *Reporte de Análisis Contextual* que será parte de la carpeta de la escuela y un insumo para la autoevaluación de la unidad.

## SEGUNDA ETAPA: AUTOEVALUACIÓN. ANÁLISIS FODA

Es concebida como el proceso de reflexión, análisis y toma de decisiones de los profesionales de la USAER para identificar las áreas en las que deben promoverse mejoras en la gestión y asegurar que la asesoría y/o los apoyos que se brinden, respondan de manera eficaz y eficiente a los aspectos a mejorar de las escuelas. Este proceso, permite conocer la realidad en voz de los profesionales educativos y a través de instrumentos diseñados.

La autoevaluación sustenta las bases para desarrollar la gestión de la unidad, comprender

cómo se ha llevado a cabo y tomar las decisiones que orienten la mejora continua, haciendo los ajustes necesarios para el diseño de la planeación.

El proceso de autoevaluación de la Unidad implica para la USAER *dimensionar su capacidad de respuesta a la escuela*, así también, los procesos a fortalecer internamente que le permitan estar en condiciones de participar de manera oportuna y pertinente.

La autoevaluación como herramienta es, en primer lugar, una oportunidad para dialogar, compartir, construir y fortalecer el trabajo de la USAER, y en un segundo momento, a partir de modificar las formas de ver y entender los diferentes contextos entre ésta y la escuela regular, propiciar la reflexión acerca de *lo que hay que hacer y dejar de hacer* a fin de asegurar en la acción el mejoramiento continuo.

Para ello, el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), sin duda representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del apoyo que ofrece la USAER y el entorno en el cual se desempeña.

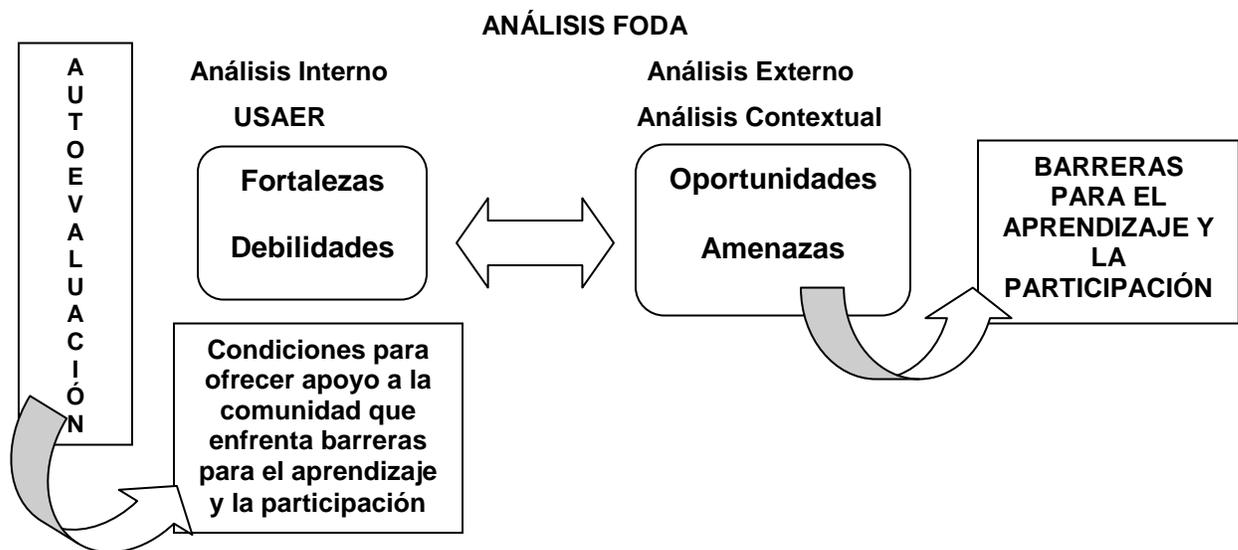
Siguiendo esta línea, es imprescindible identificar, observar, reflexionar y descubrir los procesos que se desarrollan en la unidad para comprender lo esencial que ocurre en los contextos escolar, de aula y socio-familiar en atención a la diversidad para el logro de los aprendizajes. Así también, la situación que prevalece, a fin de dimensionar los alcances de su participación y reconocer **el estado técnico y operativo hacia el interior de la Unidad**. Desde los propios protagonistas, autoevaluarse y reconocer los procesos y dinámicas que se desarrollan en la USAER es fundamental para direccionar los procesos de mejora.

Desde el enfoque de la Planeación Estratégica el análisis FODA, consta de dos partes implicadas: una interna y otra externa. *La parte interna* tiene que ver con las **fortalezas y debilidades** de la USAER, hablamos de aspectos que en gran medida corresponden al ámbito de influencia de la Unidad y de sus autoridades y que determinan el tipo de apoyo que está en posibilidad de ofrecer a las Escuelas de Educación Básica; por ejemplo: recursos humanos, competencias profesionales del personal docente y directivo, recursos disponibles, entre otros. Esta parte es fundamental ya que lleva a la USAER a reconocer si está en condiciones de proporcionar los apoyos técnicos y recursos especializados que coadyuvan a garantizar una atención de calidad a la población que enfrenta

barreras para el aprendizaje y la participación. Para ello partirá de una **autoevaluación**.

*La parte externa* reconoce las **oportunidades** que ofrece el contexto escolar; así como las **amenazas** que deberán enfrentarse para brindar un apoyo educativo que incida en la creación de ambientes más inclusivos. Partiendo de que la USAER es la instancia técnico operativa de Educación Especial que impulsa y colabora en la mejora y transformación de los contextos, respetando las características y particularidades de la comunidad en la que se encuentra inmersa; este análisis resulta esencial para cumplir con la función que le compete. Enfrentar los retos que representa el apoyo a las escuelas implica saber aprovechar las oportunidades para minimizar o anular las amenazas; lo cual demanda el desarrollo permanente de competencias profesionales de todo el equipo de la USAER.

Derivado de este planteamiento, y a partir del análisis, la revisión de todos aquellos factores, variables relevantes de los contextos escolar, áulico y socio familiar para reconocer en colaboración con la comunidad educativa en la que se encuentra la USAER, su impacto en los resultados y logros educativos, mediante indicadores que por su naturaleza requieren de una atención particular.



Es de suma importancia enfatizar la relevancia que tiene la autoevaluación como un aspecto que permite estructurar la planeación estratégica, por lo que resulta indispensable otorgarle un tiempo y espacio de trabajo definido, a través de su planeación. Así pues, emprender el proceso implica planear lo que es necesario realizar, a fin de tener la información y los insumos que den cuenta de la situación que prevalece en la Unidad, para ello es útil considerar lo siguiente:

- ▶ Revisar la información de cada uno de los contextos de la USAER a partir de los ejes de reflexión.
- ▶ Precisar la información que se requiere y qué actores van a proporcionarla.
- ▶ Analizar la información que es relevante para la USAER en el ámbito de su función en las escuelas (v.gr., cronogramas e informes que se realizan de manera mensual, notas de asesoría, agendas y minutas de reuniones de trabajo, entre otros).

- ▶ Acotar el tiempo que se destinará a la obtención de información y el análisis de la misma, así como la integración los resultados de la autoevaluación, a fin de que la relevancia de su elaboración sea un fundamento sustantivo para la planeación estratégica y operativa, construidas en tiempo y forma.

El proceso de autoevaluación realizarse a partir de la vinculación entre los ejes de reflexión establecidos en el Modelo de Atención de los Servicios de Educación Especial para cada contexto de intervención: áulico, escolar y socio-familiar, y las tareas fundamentales y complementarias que competen a la USAER.

### **Autoevaluación en el Contexto áulico**

Los Ejes propuestos para este contexto, permiten reflexionar sobre los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la USAER y sus actores, el equipo debe contribuir

en la mejora de los aprendizajes y poner a disposición de los docentes diversos recursos técnicos que permitan abordar de manera diferenciada la enseñanza y el aprendizaje, en un marco de respeto a la diversidad para minimizar o eliminar las barreras para el aprendizaje y la participación y valorar las estrategias fundamentales y complementarias que implementa. En este sentido, centra su atención en la mejora de los procesos de

enseñanza de los maestros y en el aprendizaje de los alumnos. Los *ejes de reflexión* son:

- **Planeación didáctica:** Elemento fundamental de la práctica docente que hace posible la pertinencia de los contenidos y el logro de los aprendizajes en el marco del desarrollo de competencias para la vida y el perfil de egreso de la Educación Básica.

- A. Observación y análisis de la selección de actividades, estrategias didácticas, recursos y tiempo que se destinan para alcanzar los aprendizajes esperados.
- B. Selección de evidencias que dan cuenta del desempeño curricular del alumno, insumo para el portafolio de grupo.
- C. Adecuaciones que realiza a las actividades de acuerdo a las características particulares de los alumnos y las alumnas, con especial atención a la población vulnerable y alumnos y alumnas que presentan discapacidad.
- D. Formas de comunicar a los alumnos lo que se pretende alcanzar, para que éstos tengan claridad sobre lo que se va a evaluar y promover la autoevaluación.
- E. Clima y organización de aula.

- **Trabajo colaborativo:** Característica que define la suma de esfuerzos que realiza el colectivo escolar para arribar a objetivos comunes, en el marco de una cultura efectiva de apoyo mutuo,

encaminado a cumplir con su misión y alcanzar una visión compartida.

- A. Adaptación de los nuevos miembros a las formas de trabajo existente.
- B. Conjunción de liderazgos.
- C. Apropiación de la misión y visión de la USAER.
- D. Inclusión en tareas colectivas.
- E. Aportación de la individualidad para la construcción colectiva.
- F. Comunicación bidireccional.
- G. Diálogo en el tratamiento y la resolución de conflictos.
- H. Flexibilidad del docente frente a grupo para implementar las estrategias diversificadas para asegurar la atención a la población vulnerable con impacto a todo el grupo.

- **Apoyo:** En el marco de colaboración hace referencia al dominio que tienen los integrantes de la Unidad de los enfoques de enseñanza vigentes, al uso y aprovechamiento de materiales curriculares para los docentes, alumnos y alumnas, planeación y evaluación del aprendizaje, diseño de estrategias didácticas para la atención a la diversidad.

- A. Conocimiento comprensión y aplicación de los fines educativos, los enfoques y propósitos de los programas, perfil de egreso y competencias para la vida.
- B. Uso y aprovechamiento de los materiales educativos para el diseño de estrategias diversificadas.
- C. Concepción de enseñanza-aprendizaje, Barreras para el aprendizaje y la participación, planeación y evaluación del aprendizaje.
- D. Diseño de estrategias didácticas, planeación, evaluación del aprendizaje.
- E. Apoyo técnico que brinda a las escuelas: asesoría, acompañamiento, visitas, cursos, talleres, planeación en colectivo, evaluación de la intervención en los procesos de trabajo; los estilos de enseñanza del docente.
- F. Actividades extracurriculares referidas a la promoción de programas y proyectos federales e institucionales, orientados al fortalecimiento del aprendizaje de los alumnos.

- **Reuniones Técnico Operativas:** Se destacan las acciones colaborativas que como equipo la USAER lleva a cabo para promover y coordinar su participación en Reuniones que realiza una vez a la semana, así como la organización y definición de tareas, además de los contenidos que se abordan.

- A. Como promueve, organiza y participa en las Reuniones Técnico Operativas.
- B. Contenidos que se abordan.
- C. Distribución de tareas.
- D. Seguimiento y evaluación de las Reuniones.

### Autoevaluación en el Contexto Escolar

Desde el Modelo de Atención de los Servicios de Educación Especial, se hace referencia a los elementos que determinan la organización y el

funcionamiento de la USAER; así como su influencia en las tareas sustantivas que le compete realizar en apoyo a las escuelas. Por otra parte, también refiere las acciones que

tienen que ver con la administración de los recursos humanos y materiales con que cuenta la Unidad y el tipo de vinculación que establece con los distintos niveles y actores de Educación Básica. Los *ejes de reflexión* para este contexto son:

- **Organización de la USAER:** Alude a las tareas y funciones que realizan los

- A. Como se organiza el servicio.
- B. Distribución del tiempo en las tareas técnicas, académicas, administrativas, de participación social y asuntos laborales.
- C. Distribución de tareas.

- **Formas de comunicación y clima de trabajo:** Es de suma importancia asignar un tiempo específico para analizar las formas de comunicación e

integrantes; así como la distribución del tiempo para tareas de carácter técnico, académico, administrativo, de participación social y laboral.

interacción que existe entre los integrantes de la unidad y con los directivos y docentes de las escuelas que se apoyan.

- A. Formas y procesos de comunicación.
- B. Interacción entre los integrantes y comunidad educativa.
- C. Corresponsabilidad de compromiso.
- D. Cumplimiento de tareas.

- **Trabajo colegiado:** Hace referencia a las acciones colaborativas que como equipo realiza la USAER en las

reuniones de Consejo Técnico de las escuelas.

- A. Acciones colaborativas y corresponsables del equipo de USAER en las Reuniones de Consejo Técnico Consultivo.
- B. Distribución de Tareas.
- C. Niveles de compromiso.
- D. Análisis y definición de acciones y/o estrategias para el apoyo de las escuelas.

- **Liderazgo del director y de los integrantes de la USAER:** Para promover la mejora continua de los procesos educativos y la transformación de los contextos escolares, la USAER

debe reflexionar en torno a uno de los componentes de la gestión estratégica; *el liderazgo compartido*; lo cual se sugiere a partir de:

- A. Funciones del Director (coordinar, delegar, planear, organizar, atención y resolución de conflictos).
- B. Clima de confianza.
- C. Promueve líderes.
- D. Acompañamiento en los procesos de participación en las escuelas.
- E. Tipo de apoyo del líder.

- **Planeación de la unidad:** Se refiere al sentido del qué, del cómo, del cuándo y para qué se planea. Es un proceso continuo y sistemático de análisis y diálogo entre los profesionales de la USAER para seleccionar las acciones

clave de resultados que cambian situaciones al superar resistencias, mismo que se convierte en un sistema de auto-organización, autorregulación y autoplanificación.

- A. Participación de todos los profesionales de la Unidad en la planeación.
- B. Capacidad en la toma de decisiones basada en el conocimiento de su contexto.
- C. Establece objetivos y metas a mediano plazo, tomando en cuenta los diversos escenarios que pudieran presentarse al momento de ejecutar las acciones planeadas.
- D. Proactiva y orientada a impactar en las escuelas a las que apoya en la planeación

- **Cronograma de actividades:** Alude a los criterios que la Unidad emplea para la distribución de los tiempos destinados

a tareas de carácter pedagógico, administrativo, de participación social y de carácter laboral.

- A. Distribución de tiempos para dar cumplimiento a las tareas.
- B. Definición de responsables en las actividades a desarrollar fundamentadas en las fortalezas de los profesionales de la unidad.

➤ **Formación, actualización y capacitación del equipo:** Proceso continuo que acompaña a los profesionales de la USAER orientado a

las reconstrucciones conceptuales, actitudinales y procedimentales ligados a la mejora de su labor en el cumplimiento de su misión.

- A. Alcances y limitaciones de los procesos de capacitación del personal, que caracteriza a los procesos de mejora puestos en marcha para responder a la diversidad.
- B. Hace referencia a los mecanismos y estrategias que implementa la USAER para atender sus necesidades de formación y/o actualización.
- C. Promueve la innovación para la atención a la diversidad.
- D. Información y formación que tiene el personal de USAER.
- E. Competencias docentes del personal de USAER para diseñar, desarrollar y evaluar estrategias y acciones para apoyar a las escuelas de Educación Básica.

➤ **Funcionamiento de la USAER:** Establece las pautas de acción a partir del conocimiento, aplicación y observación de los reglamentos y lineamientos normativos vigentes,

programas institucionales así como la rendición de cuentas, para la atención y solución de conflictos que se suscitan en las escuelas o en la Unidad.

- A. Análisis de carácter laboral: adscripción y asignación de funciones y responsabilidades del personal.
- B. Atención y solución de conflictos, (con el personal del servicio y/o padres de familia, docentes y directivos de las escuelas, alumnos) suscitado en las escuelas que regulan la tarea educativa.
- C. Conocimiento, aplicación y observación de programas.
- D. Cumplimiento de los reglamentos y lineamientos normativos.
- E. La rendición de cuentas.

➤ **Administración de los recursos:** Se refiere a la distribución y optimización de recursos humanos, (adscripción del

personal de apoyo a las escuelas) materiales y financieros.

- A. Distribución y optimización de los recursos humanos, materiales y financieros para el funcionamiento del servicio y apoyo a las escuelas.
- B. Sistematización de datos estadísticos.
- C. Plantilla e inventario de bienes y materiales.

➤ **Vinculación interinstitucional con los niveles de la Educación Básica:** Se refiere a las acciones y estrategias para

promover la vinculación con diferentes instancias educativas y con los niveles de Educación Básica.

- A. Gestoría y estrategias para garantizar la vinculación con Zona de Supervisión, Director y Docentes de Educación Básica (pertinencia, alcances y limitaciones).
- B. Gestoría de estrategias de actualización dirigidas a docentes y directivos de Educación Básica.

### ***Autoevaluación en el Contexto Socio Familiar***

Involucra la participación de la comunidad educativa y de la sociedad en los procesos de mejora educativa, a través de la colaboración de la familia, alumnos, vecinos, organizaciones de la comunidad, así como otras instituciones relacionadas con la educación. Los ejes de reflexión a considerar son los siguientes:

➤ **Vinculación Escuela – Comunidad:** Se relaciona con los mecanismos y contenidos que se establecen en y con

las escuelas, para mantener una relación dinámica con la comunidad educativa, principalmente con padres de familia. También recupera la opinión de los beneficiarios del servicio (alumnos, padres, docentes y directivos) y aborda los referentes normativos de las instancias de Participación Social que hay en la escuela (Asociación de Padres de Familia (APF), Consejos Escolares de Participación Social (CEPS)).

- A. Conocimiento de la Normatividad, estructura, organización y funcionamiento de los CEPS, APF y Contraloría Social.
- B. Impulso de la participación comunidad educativa (personal directivo, docentes administrativo, alumnos y familias) y de la sociedad en general para buscar una participación activa e incluyente.
- C. Estrategias de participación con los padres de familia. Pertinencia, alcances y limitaciones.
- D. Recuperación de la opinión de los padres de familia, alumnos, docentes de la escuela, para tener testimonios de la calidad que brinda la USAER.
- E. Canales de comunicación entre la comunidad escolar (al interior y con el personal de las escuelas de Educación Básica).

- **Vinculación USAER – Comunidad:** establecen para la vinculación entre las escuelas y a nivel interinstitucional. Este eje también alude a los mecanismos y contenidos que se

- A. Mecanismos y contenidos que se establecen entre las escuelas y relaciones interinstitucionales: pertinencia, alcances y limitaciones

- **Rendición de cuentas:** Apunta a los procesos y mecanismos para rendir cuentas a la comunidad educativa y valora el impacto de la USAER en el logro educativo.

- A. Como interviene la USAER en y con la comunidad escolar en la rendición de cuentas: Procesos y mecanismos.
- B. Impacto de la USAER en la comunidad educativa (logro educativo)

- **Vinculación con la Zona de Supervisión:** En este eje se propone la revisión y análisis de todos aquellos factores que intervienen en el proceso de vinculación con la Zona de Supervisión; situación que es relevante considerar por ser ésta una instancia técnica de apoyo para la USAER.

- A. La relación dinámica que establece el servicio con la Supervisión.

El ejercicio de la autoevaluación centra el análisis en el reconocimiento de las áreas de

mejora desde el propio quehacer de la Unidad y no en los resultados en función de otros actores

que no están presentes en el proceso (actores de la escuela, padres de familia, zona de supervisión así como otras instancias). Este esfuerzo, representa la oportunidad para identificar las interacciones claves para impulsar la mejora de la gestión de la Unidad; por lo que es de suma importancia reconocer *las fortalezas y debilidades* en cada uno de los ejes de reflexión que se proponen para los diferentes contextos.

Este ejercicio finalmente permitirá a la USAER definir cuál es el estado técnico y operativo al

interior de la unidad y reconocer con qué recursos cuenta para hacer frente a las demandas que se originan en cada contexto de la escuela, y que estrategias y acciones habrá de implementar para eliminar las Barreras para el Aprendizaje y la Participación.

ESCUELA			USAER	
CONTEXTO	EJE DE REFLEXIÓN	SITUACIÓN ESCOLAR	FORTALEZAS	DEBILIDADES

**CONCENTRADO PARA LA AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD**

Una vez que se cuenta con los resultados de la autoevaluación y el análisis contextual que implica el FODA, es necesario contrastar los ocho componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica con las fortalezas y debilidades identificadas en la USAER, para impulsar nuevas formas de gestión que le permitan cumplir con su misión y coadyuvar con la escuela para la atención a la diversidad.

Previo a la contrastación, es importante significar cada componente del Modelo; para ello se deben identificar las palabras clave de cada uno de éstos, en forma colectiva e individual, a fin de que todos los profesionales de la USAER compartan la construcción de un significado

común. La vinculación de la significación de cada componente con las debilidades de la Unidad permite orientar la mejora de la gestión hacia estándares de calidad y por lo tanto, la construcción de la visión de la USAER.

Para atender los aspectos de mejora en el plan a mediano plazo, conviene valorar por contexto y componente, cuáles son los aspectos prioritarios que merecen una atención inmediata para movilizar nuevas formas de gestión tanto al interior y exterior de la Unidad.

Dentro de estos contextos la autoevaluación reconoce las relaciones entre la situación escolar y la USAER y estas representan una

diversidad de oportunidades de mejora para la Unidad, sin embargo debido a su complejidad ésta deberá priorizar de manera estratégica su concreción, es decir, debe definir cuáles atender primero para crear las bases o condiciones y posteriormente considerar a las que siguen,

dicha estrategia significa la priorización de la áreas de mejora.

Las áreas de mejora y los aspectos priorizados que determine la USAER se explicitan en el siguiente cuadro:

### RELACIÓN DE PRIORIDADES DE LA USAER

CONTEXTO	ÁREAS DE MEJORA	ASPECTOS PRIORIZADOS	COMPONENTE CONTRASTADO

### MISIÓN

La misión de la USAER es su declaración del deber ser y compromiso ante la comunidad; en ella convergen los esfuerzos de todos los integrantes del colectivo y refleja claramente para que existe.

En este sentido, la Dirección de Educación Especial, considera la siguiente misión para la USAER, a efecto de que la misma, sea significada por cada Unidad y en dicho proceso contribuya a consolidarla.

*“Somos una instancia técnico operativa que coadyuva en la eliminación o disminución de las barreras para el aprendizaje y la participación que se presenta en la interacción de los contextos para el logro educativo de todos los niños, las niñas y los jóvenes que cursan la Educación Básica”.*

Es momento de significar la Misión institucional para que el colectivo comparta la construcción

de su significado y les permita asumir una perspectiva en el contexto de la Educación Básica, a fin de asegurar el hacer de la Unidad. La significación es el fondo de un proceso valorativo a través del que se rescata lo que para los profesionales “es esencial e invariable...de la unidad, los valores en los que cree, los fines últimos para cuya realización fue creada, otorgan sentido y valor a su existencia y actividad”<sup>1</sup>

Significar la misión entonces, les permitirá de forma individual y colectiva recuperar el sentido de su tarea y conjuntar sus talentos y recursos técnicos, para ponerlos al servicio de la mejora de su gestión y direccionar sus procesos. Con la significación, el personal identifica y recupera sus compromisos profesionales para brindar los apoyos complementarios y fundamentales a las

<sup>1</sup> Parafrasando a Villanueva, posicionamiento es el ejercicio analítico... en el que la USAER identifica aquellos objetivos que hacen... que obtenga, mantenga y potencie su posición de superioridad, excelencia, ventaja, triunfo: posicionamiento sobre... los demandantes de su actividad, ya sea para el beneficio de sí misma, para beneficio de los destinatarios de su servicio y/o beneficio de la comunidad.

escuelas. Por último los profesionales de la Unidad incorporan los elementos básicos de la significación a la misión institucional.

## VISIÓN

Toda vez que se tiene claridad de la tarea que le es encomendada a la USAER a través de la conceptualización de la misión, se está en condiciones de construir un escenario deseado, es decir, una visión de futuro.

La construcción de la visión se apoya en un proceso de deliberación, que evita a toda costa la aplicación automática de un manual así como la simulación, por el contrario valora el interjuego entre la misión, las capacidades reales de la USAER y los aspectos de mejora indispensables en el corto y mediano plazo, sin perder de vista que lo sustantivo está en el esfuerzo colectivo, la motivación, energía y consistencia de los profesionales de la unidad.

Su construcción no debe perder de vista el análisis de los referentes resultantes del Marco de Referencia (integración de insumos), la autoevaluación y el análisis contextual:

- Las características de la asesoría/apoyo que le corresponde brindar.
- Funciones y estructura del personal que la conforma.
- Posición ante el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, Educación Inclusiva y ante los enfoques planteados en la Reforma Integral de la Educación Básica.
- Contexto en donde se inserta la Unidad.

Para construir la Visión, la reflexión debe guiarse bajo los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué y cómo queremos ser?
- ¿Qué deseamos lograr?
- ¿Cómo queremos que nos describan?
- ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?
- ¿Qué valor queremos que nos distinga?
- ¿Hacia dónde queremos cambiar?

Redacte individualmente en uno o dos párrafos la VISIÓN compartida, cuidando que sea concreta y ofrezca una imagen de futuro en un tiempo preciso; por ejemplo: *Antes del 2012 seremos....*

- Recupere las opiniones de cada uno de los integrantes sobre su viabilidad.
- Debe ser deseable y atractiva a los intereses y expectativas de los profesionales, haciendo referencia a la situación que desean alcanzar para mantener su posicionamiento pedagógico y agregar valor al proceso escolar.
- Debe expresar el tipo de USAER que estamos dispuestos a impulsar.
- Recuerde que una declaración efectiva de su visión debe ser concreta, deseable, factible, estratégica, directiva, flexible –que permita la iniciativa de todos-, comunicable y motivadora.

Finalmente redacten la visión construida por todos y manténganla en un lugar visible.

## VALORES

Las prácticas cotidianas, relaciones y actitudes que caracterizan el hacer de la USAER, se convierten en cultura laboral. Ésta no sólo hace referencia a los procesos definidos que requieren ciertas actividades ya establecidas, ni al grado de libertad que se tiene para realizar ajustes e incluso innovaciones, sino también se refiere a los valores que están presentes, y caracterizan las acciones de los docentes y equipo interdisciplinario, esto es, lo que determina la actitud que se asume cuando cualquier acción es realizada. De ello se desprende la importancia capital que tienen los valores, dado que en su carácter de principios de acción, los integrantes profesionales de la Unidad deben identificar aquéllos que le son indispensables para mantener acuerdos que por consenso, permitan el establecimiento de condiciones para el logro de su visión y su contribución a la misión que le ha sido encomendada.

Para definir los valores con los que operarán, es importante realizar una reflexión en colectivo guiada por los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué valores consideramos indispensables para actuar en el servicio?
- ¿Cuáles son nuestras coincidencias?
- ¿Qué otras prácticas/actuaciones cotidianas, además de las ya identificadas son necesarias para orientarnos hacia nuestra VISIÓN?
- Las prácticas de la USAER y de cada uno de sus integrantes ¿Son

congruentes con los principios que orientan la Educación Inclusiva?

Una vez consensuados los valores, es conveniente que los profesionales establezcan el significado de éstos, a fin de garantizar que sean compartidos por todos regulen las pautas de conducta del colectivo y estén presentes en la realización de actividades individuales y colectivas. Redacten los valores con los que operarán como Unidad.

## COMPROMISOS

Es la declaración responsable del equipo interdisciplinario de la unidad que expresa las acciones que habrán de emprender para garantizar su contribución a la misión y el logro de la visión.

Para su definición es indispensable que se consideren dos aspectos: las acciones propias a la función que se desempeña, así como la misión y visión establecidas. Éstos deben estar expresados individualmente por el director de la unidad y de manera colectiva por todos los profesionales que la constituyen.

Concluida esta última parte, hemos completado el núcleo de la planeación estratégica<sup>2</sup>, es decir, se han organizado los componentes claves que permiten estructurar el proceso de trabajo en torno a los aspectos que la unidad ha decidido mejorar en el contexto y dinámica del apoyo a la escuela regular. El conjunto de consensos implicados y la posición que se ha asumido, es necesario que se difunda entre las diferentes

<sup>2</sup> C.fr.,PETE, p. 41

instancias de la Educación Básica, tanto como de los beneficiarios directos e incluso indirectos –alumnos, alumnas y padres de familia.

### TERCERA ETAPA: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son la expresión de una situación futura a lograr, son los cursos de acción que la USAER identifica como factible a realizar –a ser experimentada-, su construcción parte de la identificación de los compromisos que los profesionales han expresado en su visión para pasar de una forma actual de gestionar su hacer, hacia una situación deseada como punto de llegada, es decir, expresan *el qué y para qué* de sus acciones en un proceso de mejora elegido. Deben construirse en congruencia con los aspectos de mejora y priorizados, resultado de la autoevaluación y situados en las fortalezas (internas) y las oportunidades (externas). Sus características son las siguientes:

- Orientan y guían con precisión los logros a mediano plazo.

- Son realistas y cercanos a mejorar la gestión de la USAER.
- Son claros y concretos en lo que se pretende lograr.
- Implican un reto innovador para provocar la mejora en la gestión.

Elaborar un objetivo por contexto posibilita centrar con precisión la intencionalidad del núcleo de la planeación estratégica, permite:

- Organizar las acciones y las estrategias, así como los recursos.
- Tener claro el punto de llegada de las acciones.
- Resolver situaciones que enfrenta cotidianamente la USAER, en forma direccionada por contexto.
- Determinar la precisión de las acciones que emprende la USAER.

Para la definición de los objetivos estratégicos ha de tomarse en cuenta que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo, mismo que implica una acción, y responda al *¿qué?* y *¿para qué?* de la acción. La definición de un objetivo por contexto se ilustra en el siguiente cuadro.

CONTEXTO	OBJETIVO	
	<i>¿Qué?</i>	<i>¿Para qué?</i>

### CUARTA ETAPA: ESTRATEGIAS

La forma en que los procesos y acciones de trabajo se organizan para lograr los objetivos es mediante opciones más globales que se denominan estrategias y mediante éstas se

puede garantizar un alto grado de coherencia y flexibilidad en la concertación colegiada de los elementos de interés.

Con la elección de una o varias estrategias la unidad establece cómo aprovechar las

oportunidades que identificaron en las diferentes circunstancias y condiciones de los contextos en los que se desempeñan y que ya fueron identificadas en los procesos anteriores.

Para definir las hay que considerar el esfuerzo, tiempo, recursos con los que cuenta y hacerla de manera consensuada, favorecerá asegurar su cumplimiento.

Existe una estrecha relación entre las estrategias y el análisis FODA que no debe obviarse. De la autoevaluación y el análisis contextual se deben considerar las fortalezas y oportunidades de la unidad, pues esta información orienta la elección de una estrategia que se apoyará en aquellas. Con la selección de las estrategias, la unidad tiene una intención clara de ampliar sus aspectos positivos y eliminar los negativos a través de un manejo óptimo de los recursos con que cuenta.

Cabe destacar algunas características relevantes de la estrategia. En primer lugar, éstas se concentran en resolver situaciones o asuntos críticos que son decisivos para el éxito

CONTEXTO —> OBJETIVO ESTRATÉGICO —> ESTRATEGIA Y/O ESTRATEGIAS

## METAS

Las metas definen los retos a superar por el colectivo escolar; son la parte que conecta la planeación de mediano plazo en varios ciclos escolares, lo que implica priorizar aquéllas que son plataforma para posteriormente lograr las siguientes. Las metas precisan *qué se quiere*

del programa operativo. En segundo lugar, promueve *formas nuevas* de realizar las acciones ya conocidas por todos los involucrados.

En tercer lugar, el número de estrategias en las cuales se apoyará la Unidad dependerán básicamente de tres cuestiones: la primera consiste en reconocer la complejidad o los retos implicados en la visión; la segunda se orienta a la exploración de qué tanto la unidad está fortalecida y la tercera cómo promover la disposición de nuestros beneficiarios directos para compartir nuestra perspectiva de futuro y actuar en consecuencia. Algunas de las estrategias que han probado tener un impacto positivo en el contexto educativo son las siguientes:

- Formación y actualización.
- Observación del trabajo en el aula.
- Sistematización, registro y difusión de la información.
- Evaluación de procesos.
- Integración padres-escuela.

Para delimitar su elección es necesario partir de:

*lograr, cuándo y de qué manera*, para avanzar hacia los objetivos planteados.

Al partir de un objetivo por contexto, la USAER procederá a establecer en su Plan, la meta o metas necesarias. Cada una de ellas será desagregada en el Programa Anual de Trabajo a lo largo de tres años; serán derivadas directamente de las metas establecidas en su

Plan de Trabajo; no deben plantearse distintas pues ello implicaría separarse de la consecución del objetivo.

La metodología para su construcción es la siguiente:

1	Identificar los elementos claves de cada objetivo
2	Identificar todo lo que tendría que lograrse para cumplir con lo que señala el elemento clave
3	Asegurar una secuencia lógica y ordenada en el tiempo
4	Redactar las metas considerando la cantidad, la calidad y el tiempo necesario para su logro.
5	La cantidad a lograr en cada meta se debe desglosar en porcentajes o en números enteros.

Debe tomarse en cuenta que la cantidad de metas que se elaboren, estará determinada por el número de elementos claves identificados en cada objetivo. La redacción se inicia con un verbo en infinitivo, después se establece la cantidad (¿Cuánto?) de lo que se pretende lograr; enseguida se describe el contenido

(¿qué?), un adjetivo que proporcione la categoría de calidad y finalmente señala el plazo (¿cuándo?) en que se cumplirá. Algunos ejemplos son:

<b>Verbo</b>	<b>¿Cuánto?</b>	<b>¿Qué? y adjetivo de calidad.</b>	<b>¿Cuándo?</b>
Implementar	cinco	círculos de estudio de manera eficiente	En el Segundo semestre del Ciclo Escolar
Cumplir	diez	sesiones de la ruta de actualización docente en equipo colaborativo	En los primeros seis meses del Ciclo Escolar

## INDICADORES

La evaluación es un proceso que recorre la planeación tanto estratégica como operativa para orientar su mejora. Su instrumentación es acompañada por elementos significativos que son los *indicadores* y como su nombre indica son parámetros de medida en el logro y consecución de lo propuesto, compara y evalúa lo necesario que se encuentra en un programa.

El indicador debe dar respuesta a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Quién?
- ¿Cuántos?
- ¿Cuándo?
- ¿Con que frecuencia?

Para la evaluación en la mejora del proceso de planeación y gestión de la USAER, el Modelo

de Atención de los Servicios de Educación Especial sugiere la utilización de Indicadores

de gestión y de servicio de acuerdo al siguiente cuadro:

GESTION	SERVICIO
<b>IMPACTO</b> Evalúan el alcance en el cumplimiento de los objetivos.	<b>COBERTURA</b> Evalúan el volumen de atención a la población objetivo.
<b>EFICIENCIA</b> Evalúan al aprovechamiento de los recursos.	<b>CALIDAD</b> Evalúan la pertinencia en que recibe el usuario el servicio educativo y su satisfacción respecto a las expectativas del mismo.
Evalúan el Plan de Trabajo de la USAER	Evalúa el Programa de Apoyo a la Escuela

### PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO

Toda vez que ya se ha estructurado la planeación estratégica a mediano plazo, se precisa establecer pautas de acción que se van a operativizar a corto plazo (un ciclo escolar), de

tal forma que en su abordaje se desarrolle una serie de acciones que den contenido a las formas de avanzar en el proceso de mejora, para su registro y seguimiento se define el presente formato:

### PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO DE LA USAER CICLO ESCOLAR 2011-2012

CONTEXTOS ESCOLAR					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:					
METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	INDICADORES

### PROGRAMA DE APOYO A LAS ESCUELAS

El Programa de Apoyo a la Escuela (PAE) es producto de un proceso de planeación que inicia desde la propia autoevaluación de la USAER e implica el análisis de los contextos, por ello el colectivo tiene ante sí la oportunidad de ofrecer una respuesta pertinente a las áreas de

oportunidad y priorizadas no sólo a las propias sino además y fundamentalmente a las escuelas a las que apoya. Se integran con los siguientes elementos:

- **Objetivos Estratégicos**

Orientados a minimizar o eliminar barreras para el aprendizaje y la participación en cada escuela.

- **Actividades**

Puesta en marcha de las acciones específicas para el logro del objetivo estratégico

- **Recursos**

Que apoyen la atención a la diversidad en la escuela y en el aula.

- **Responsables**

Definición del integrante del equipo de apoyo interdisciplinario de la unidad, que participa y/o coordina.

- **Periodos de realización**

Fechas específicas en los que se realizará la actividad de apoyo.

- **Ajuste**

Evaluación intermedia de las actividades planeadas.

- **Seguimiento- Indicadores**

A partir de la construcción de indicadores de cobertura y calidad.

## QUINTA ETAPA: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y la evaluación, como procesos diferentes y al mismo tiempo indisolubles, permiten evaluar el impacto, la cobertura, la eficiencia y la calidad, en relación con el plan estratégico. Se centran en los objetivos, volumen de la atención a la población, aprovechamiento de los recursos y pertinencia del servicio educativo brindado.

El seguimiento consiste en la selección y análisis<sup>3</sup> sistemático de información, cuyo

<sup>3</sup> un análisis como un proceso de convertir información en una comprensión de pautas, tendencias o interpretaciones. Proceso de análisis de información: Determinar indicadores, recopilar información, revisar organizándola, interpretación y obtención de conclusiones, para seguir adelante.

objetivo es mejorar la eficiencia y efectividad del Plan; permite determinar si los recursos están disponibles y están bien administrados. Es una herramienta preventiva que ayuda en la toma de decisiones; es en sí un instrumento de comunicación.

La evaluación se llevará a cabo en tres momentos durante el ciclo escolar: Inicial, Intermedia y final. Por su parte el seguimiento, se realizará durante el año escolar a partir de la toma de decisiones correspondiente por el colectivo de la USAER.

Ambos componentes deben aportar información sobre el proceso y el producto, de tipo cuantitativa (paramétrica, medible) y cualitativa (opinión, hacer y ser de las personas o grupos, a través de preguntar, observar e interpretar).

A efecto de organizar la planeación de la evaluación, es recomendable que una vez que concluya la Planeación Estratégica; esta información se concentre en el siguiente cuadro, el cual está sujeto a la flexibilidad que requiera el propio servicio:

Meta	Indicador	Actividad	Responsable	Tiempo

## RENDICIÓN DE CUENTAS

Se refiere a los procesos que establece la escuela para informar a la comunidad educativa de las actividades y resultados de su gestión, comprende el clima organizacional y el áulico, el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos y la administración de los recursos, expresados en los aspectos de los contextos. Se caracteriza por:

- Una redefinición del hacer del servicio educativo.
- El fortalecimiento del discurso sobre la autonomía escolar.
- El establecimiento de mecanismos para tomar decisiones.
- Desarrollo de sistemas de evaluación basados en los resultados académicos.
- Está directamente relacionado con el reconocimiento y el grado de alcance de los objetivos propuestos en la planeación del servicio educativo.
- Se debe prever los canales de comunicación para dar y recibir la información.
- Se avisa sobre la ejecución de la planeación y se permite las consideraciones sobre el proceso.
- Se comunican los logros, objetivos, atención a la población, aprovechamiento de los recursos y pertinencia del servicio educativo brindado.
- Se reconoce la participación en un esquema de corresponsabilidad de los actores educativos.

## Bibliografía.

**Aguilar Villanueva, A.** *Gobernanza y gestión pública*. México, FCE, 2006. Capítulo 2 y 3.

**Booth, Tony y Ainscow, Mel.** *Índice de Inclusión*. Desarrollando el aprendizaje y la participación en la escuela. UNESCO/CSIE, 2000.

**Casanova Ma. Antonia**, Hacia la selección de indicadores críticos, Madrid España, s/a, e-mail <http://www.adide.org/revista/index.php>.

**CROSEE 1.** Marco de Operación para las USAER ciclo escolar 2008-2009

**CROSEE 2.** Taller, Trayecto Formativo: Planeación Estratégica para Directores de USAER, julio 2009.

**CROSEE 5.** Aportaciones al Modelo de Atención de los Servicios de Educación Especial. Junio 2010

**CROSEE 7.** Ejes de Reflexión por contexto para la USAER. Enero 2010

**GRANICA**, Cuadernos. Gestión Estratégica para Instituciones educativas. Guía para planificar Estrategias de Gerenciamiento Institucional. Juan Manuel Meneses. 2 Marketing y Planificación Estratégica Educativa: Un acuerdo entre el afuera y el adentro.

**Ministerio de Educación**, "Orientaciones para el Monitoreo y Evaluación de los Planes Operativos de la Direcciones Regionales, de Educación y Unidades de Gestión Educativa local, dependiente s de los Gobiernos Regionales" Lima, Perú, 2007 ED. Ministerio de Educación, Lima Perú, 2007 p.p. 15

**Molina, D. (2001).** *Material de Apoyo Instruccional. Curso Orientación Educativa*. Barinas: Unellez.

**Molina.** Revista Iberoamericana de Educación.

**SEP/ AFSEDF/ DGOSE/ DEE.** Modelo de Atención de los servicios de educación especial (documento de Trabajo). México, 2010.

**SEP.** Curso Básico de formación continua para Maestros en Servicio. *El enfoque por competencias en la educación básica*, México, 2009.

**SEP.** Gestión Educativa: *Elementos para una mejor intervención de apoyo a las escuelas desde la educación especial* (material de trabajo), Antologías 1-3. 1ª. Edición, México, 2009.

**SEP.** Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad. México, 2009.

**SEP/DEE.** Programa General de Trabajo 2008-2012. México. 2ª. Edición, 2009.

**SEP.** *Reforma integral de la Educación Básica*. Diplomado para maestros de primaria. México, 2009.

**SEP/ SEB/DGDGIE.** Plan Estratégico de Transformación Escolar. México, 2009.

**SEP.** Modelo de Atención de los Servicios de Educación Especial. Documento de Trabajo, México, 2009.

**UNESCO. CSIE.** Temario Abierto sobre Educación Inclusiva. Materiales de apoyo para Responsables de Políticas Educativas, traducción al español de Oscar Nieto de los Ríos, ed. Rosa Blanco Guijarro, Publicado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, OREALC/UNESCO, 2004.