



**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA

**Evaluación del Desempeño**  
Ciclo Escolar 2015–2016

**CNSPD**  
Coordinación Nacional del  
Servicio Profesional Docente

# Guía

## para la elaboración de la Ruta de Mejora argumentada



**Director. Educación Secundaria**





**SEP**

SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA

# Guía

para la elaboración de  
la Ruta de Mejora argumentada

Director  
Educación Secundaria





## Índice

---

<b>Presentación</b>	7
<b>1. La Evaluación del Desempeño de la función de dirección</b>	8
<b>2. Aspectos a evaluar en la Ruta de Mejora argumentada</b>	10
<b>3. Ruta de Mejora argumentada</b>	12
3.1 Antecedentes	
3.2 Características de la Ruta de Mejora argumentada	
3.3 Elaboración de la Ruta de Mejora argumentada	
<b>4. Bibliografía</b>	17
<b>5. Sitios de interés</b>	18





## Presentación

El Artículo 3° constitucional establece que “El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos”.

La Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) establece en el Artículo 52 que la Evaluación del Desempeño es obligatoria para los docentes y para quienes ejerzan funciones de dirección o de supervisión en la Educación Básica y Media Superior que imparta el Estado. El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) determinará su periodicidad, considerando que se realizará por lo menos cada cuatro años.

La **Ruta de Mejora argumentada** constituye la tercera etapa del proceso de Evaluación del Desempeño del personal con funciones de dirección. La Ruta de Mejora argumentada tiene como propósito evaluar la argumentación del director sobre las prioridades que establece para propiciar la mejora continua de la escuela; así como la reflexión sobre los efectos que espera producir en los aprendizajes de los alumnos.

Esta Guía tiene la finalidad de apoyar al personal con funciones de dirección en la elaboración de la Ruta de Mejora argumentada que será evaluada mediante una Rúbrica. La Guía tiene los siguientes apartados:

- 1. La Evaluación del Desempeño de la función de dirección**
- 2. Aspectos a evaluar en la Ruta de Mejora argumentada**
- 3. Ruta de Mejora argumentada**
  - 3.1 Antecedentes
  - 3.2 Características de la Ruta de Mejora argumentada
  - 3.3 Elaboración de la Ruta de Mejora argumentada
- 4. Bibliografía**
- 5. Sitios de interés**

## 1. La Evaluación del Desempeño de la función de dirección

La Evaluación del Desempeño de la función de dirección tiene como propósitos:

- Valorar el desempeño del personal con funciones de dirección en Educación Básica para garantizar un nivel de suficiencia en quienes ejercen esta función y asegurar de esta manera un servicio educativo de calidad para niñas, niños y adolescentes
- Identificar necesidades de formación del personal con funciones de dirección en Educación Básica, que permita generar acciones sistemáticas de formación continua acordes a su periodo de inducción y a la asistencia técnica dirigida tanto a la mejora de su desempeño en la función directiva como a su desarrollo profesional
- Regular la función directiva, en la medida en que la Evaluación del Desempeño servirá de base para definir los procesos de promoción en la función y de reconocimiento profesional del personal con funciones de dirección en Educación Básica

Para contribuir al logro de estos propósitos, la Evaluación del Desempeño del personal con funciones de dirección, toma como punto de partida los documentos **Perfil, parámetros e indicadores del personal con funciones de dirección y supervisión. Educación Básica. Ciclo Escolar 2015-2016** y **Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. Proceso de Evaluación del Desempeño de Personal con funciones de Dirección**, autorizados por el INEE.

La Evaluación del Desempeño del personal con funciones de dirección considera los siguientes aspectos: la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas con el marco jurídico y administrativo aplicable; la generación de un ambiente escolar conducente al aprendizaje; la organización, el apoyo y la motivación del personal docente; la realización de tareas administrativas, la dirección de procesos de mejora continua y la promoción de la comunicación entre la escuela, la familia y la comunidad.

En el documento *Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. Proceso de Evaluación del Desempeño de personal con funciones de Dirección*, se mencionan explícitamente las tres características de la Evaluación del Desempeño:

- Tiene carácter formativo
- Reconoce los conocimientos y habilidades de los directores en servicio
- Recupera información sobre las condiciones en que laboran los directores

Asimismo, considera la política educativa dirigida a Educación Básica y los aspectos sustanciales para la Evaluación del Desempeño en los diferentes niveles, modalidades y tipo de servicio educativo.





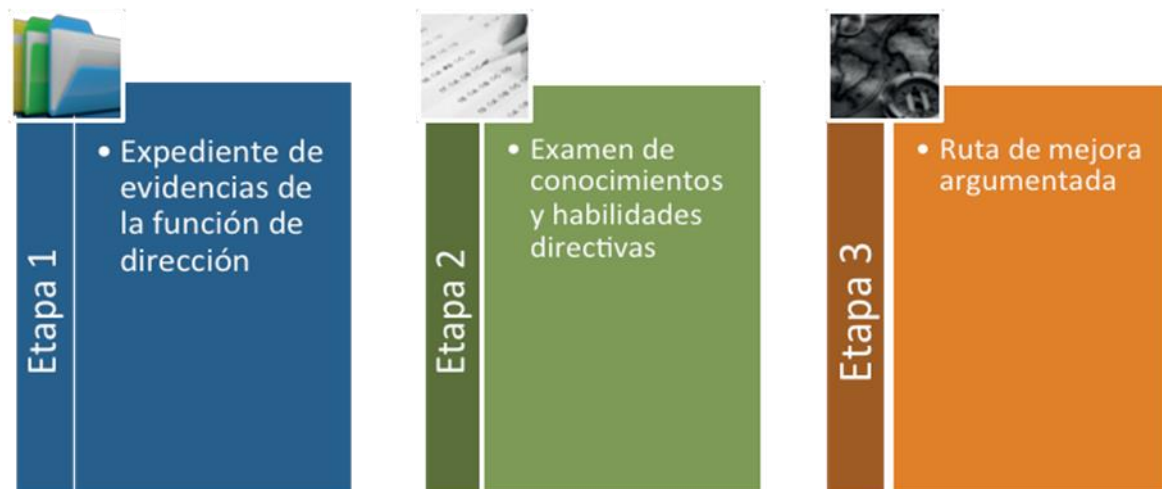
### Ruta de Mejora argumentada

Para evaluar el Desempeño del personal con funciones de dirección se han definido las siguientes etapas:

**Etapas 1. Expediente de evidencias de la función de dirección.** En esta etapa el director recopilará una muestra de documentos que se hayan producido a partir de su gestión y **coordinación**, como evidencia del ejercicio de su función directiva. A partir de estas evidencias el personal con funciones de dirección elaborará un texto de análisis donde argumente las decisiones y acciones que toma en el ejercicio de su función.

**Etapas 2. Examen de conocimientos y habilidades directivas.** Este instrumento se constituirá con situaciones escolares de la vida real con planteamientos a resolver. Se trata de un instrumento estandarizado y autoadministrable.

**Etapas 3. Ruta de Mejora argumentada.** En esta etapa el personal con funciones de dirección elaborará una Ruta de Mejora en la que identifique claramente las prioridades educativas de la escuela, así como una propuesta de acciones para atenderlas y evaluar sus resultados. Además, el personal con funciones de dirección elaborará un escrito en el que analice, justifique, sustente y dé sentido a las acciones elegidas.





## 2. Aspectos a evaluar en la Ruta de Mejora argumentada

Los aspectos a evaluar en la Ruta de Mejora argumentada contenidos en el documento **Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con funciones de Dirección y de Supervisión. Ciclo Escolar 2015-2016** y señalados en el documento **Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal con funciones de Dirección**, se presentan en la siguiente tabla:

<b>Dimensión 1</b>	
Un director que conoce la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan	
<b>Parámetro</b>	<b>Indicador</b>
1.2 Explica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.	1.2.2 Argumenta la necesidad de articular las acciones de la escuela en torno a propósitos compartidos por la comunidad escolar. 1.2.4 Reconoce la función del director escolar en el cumplimiento de la Normalidad Mínima de Operación Escolar.

<b>Dimensión 2</b>	
Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela	
<b>Parámetro</b>	<b>Indicador</b>
2.1 Realiza acciones para organizar el trabajo de la escuela y mejorar los resultados educativos.	2.1.1 Realiza diagnósticos sobre la situación educativa de la escuela, los logros de los alumnos y las áreas de mejora en el trabajo escolar. 2.1.6 Organiza y distribuye las acciones y tareas entre el personal escolar, con el fin de orientar el funcionamiento de la escuela.
2.2 Establece estrategias para asegurar la Normalidad Mínima de Operación Escolar.	2.2.3 Diseña estrategias de coordinación en la escuela para asegurar el uso del tiempo en actividades de aprendizaje.
2.3 Realiza acciones para la mejora escolar y la calidad de los aprendizajes de los alumnos.	2.3.4 Coordina con el colectivo escolar, el análisis de los resultados de las evaluaciones internas y externas de la escuela, con el fin de orientar la práctica educativa. 2.3.5 Diseña estrategias para la atención a los alumnos en riesgo de reprobación, rezago o deserción escolar.



<b>Dimensión 4</b>	
Un director que asume y promueve los principios éticos y los fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad	
Parámetro	Indicador
4.1 Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función directiva.	4.1.8 Desarrolla actividades que promuevan los derechos de niñas y niños para acceder a una educación de calidad, permanecer en la escuela, aprender y concluir oportunamente su educación secundaria.

<b>Dimensión 5</b>	
Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa	
Parámetro	Indicador
5.2 Gestiona la colaboración de las familias, de la comunidad y de otras instituciones en la tarea educativa de la escuela.	5.2.1 Establece acciones de vinculación entre la escuela y la comunidad para fortalecer los aprendizajes de los alumnos. 5.2.5 Gestiona la colaboración de distintas instancias de gobierno y de la sociedad civil para ampliar las oportunidades de aprendizaje de los alumnos.
5.3 Aporta estrategias al funcionamiento eficaz de la zona escolar y el trabajo con otros directivos.	5.3.3 Propone acciones, dentro del Consejo Técnico de Zona, para dar cumplimiento a la Normalidad Mínima de Operación Escolar y a las prioridades de la educación básica.

**Fuente:** Perfil, parámetros e indicadores para Personal con función de Dirección y de Supervisión. Ciclo escolar 2015-2016. Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal con funciones de Dirección.



### 3. Ruta de Mejora argumentada

---

El adecuado funcionamiento de una escuela depende en buena medida de la planeación de las acciones que se realizarán a lo largo del ciclo escolar para propiciar un proceso de mejora continua; el director de la escuela es quien coordina la Ruta de Mejora con el colectivo docente, desde el Consejo Técnico Escolar; asimismo, es quien le da seguimiento y evalúa sus resultados.

#### 3.1 Antecedentes

La Ruta de Mejora es un instrumento dinámico donde se expresan las decisiones acordadas por el colectivo docente, las cuales colocan en el centro a los alumnos y su aprendizaje. Este instrumento permite organizar, sistematizar y planificar las acciones necesarias para lograr los propósitos que la escuela determine con base en las prioridades educativas que se establezcan en el Consejo Técnico Escolar (CTE).

La Ruta de Mejora no constituye un requisito o documento administrativo, en realidad refiere al diálogo, a la toma de acuerdos y compromisos por parte del colectivo docente donde el director escolar encabeza su planeación, implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, con la colaboración en todo momento del equipo docente.

#### 3.2 Características de la Ruta de Mejora argumentada

La Ruta de Mejora argumentada, como parte del proceso de Evaluación del Desempeño del personal con funciones de dirección, está orientada a un ejercicio que dé cuenta del conocimiento, organización y elementos necesarios que le permiten a un director escolar encabezar junto con su colectivo docente la elaboración, seguimiento y evaluación de este instrumento.

En esta etapa, el director elaborará un escrito en el que diseñe, analice, justifique, sustente y dé sentido a las acciones elegidas para una argumentación sobre la Ruta de Mejora: en sus objetivos, estructura, contenido y resultados esperados.

#### 3.3. Elaboración de la Ruta de Mejora argumentada

El director elaborará la Ruta de Mejora argumentada a partir de dos momentos: en el primero enunciará las actividades o tareas propuestas para brindar atención a las prioridades educativas detectadas en su escuela con el colectivo docente y en el segundo, argumentará, justificará, sustentará y dará sentido a las acciones elegidas.



Los rubros considerados para los dos momentos en la elaboración de la Ruta de Mejora argumentada son los siguientes:

- Contexto interno y externo de la escuela
- Diagnóstico de la escuela
- Prioridades y metas establecidas en el plantel
- Acciones para atender las prioridades
- Acciones para el seguimiento de las prioridades
- Estrategia para la evaluación de los resultados de la gestión directiva

#### **Estructura:**

- **Contexto interno y externo de la escuela**

El director enunciará las características del entorno familiar, social y económico de los alumnos que asisten a la institución educativa. Además deberá considerar el tipo de escuela, sus condiciones, programas federales, estatales o de apoyo a alumnos en condiciones vulnerables, recursos y servicios con los que cuenta. Asimismo será necesario hacer referencia a la organización interna de la escuela, en la que dé cuenta de la distribución de acciones, horarios y tareas, los mecanismos de comunicación entre docentes y con los padres de familia, la colaboración y distribución de tareas y actividades, el funcionamiento del Consejo Escolar de Participación Social, la vinculación con la comunidad, así como otros elementos que considere pertinentes mencionar.

- **Diagnóstico de la escuela**

En este rubro el director deberá considerar los resultados obtenidos por su escuela durante el ciclo escolar 2014-2015, los indicadores educativos sobre deserción, rezago escolar, eficiencia terminal, índice de reprobación, las necesidades educativas de los alumnos en las asignaturas o campos formativos, la mejora en el aprendizaje de los alumnos que fueron identificados en riesgo y del resto en general.

Asimismo, el cumplimiento de los ocho rasgos de la Normalidad Mínima de Operación Escolar y el ambiente de convivencia escolar. También será necesario referir el perfil profesional y características del personal docente, y como colectivo rescatar sus fortalezas y áreas de oportunidad. La participación y colaboración de dicho colectivo docente en los CTE forma parte de este rubro.

- **Prioridades y metas establecidas en el plantel**

El director referirá los acuerdos, objetivos y metas establecidas con el colectivo desprendidas del diálogo y trabajo colegiado dentro de los CTE para atender las principales necesidades educativas



detectadas en el diagnóstico, en el marco del Sistema Básico de Mejora.

- **Acciones para atender las prioridades**

En este rubro el director deberá mencionar las acciones a implementar para la atención de las necesidades, resultados e indicadores educativos detectados en el diagnóstico, que respondan a los acuerdos, objetivos y metas establecidas, así como las actividades de gestión que realiza al respecto.

Las acciones deben tomar en cuenta los elementos que refieren al contexto interno y externo de la escuela, al diagnóstico, así como a las prioridades y metas establecidas en el plantel. Asimismo, las estrategias a implementar para el uso del tiempo en actividades de aprendizaje que contribuyan a su optimización en la escuela y en el aula.

Como parte de las funciones del director éste debe realizar actividades de revisión, orientación, visitas al aula y asesoría a sus docentes, las cuales deben quedar descritas en este rubro. También es necesario que el director escolar mencione estrategias de comunicación y vinculación con la comunidad, con los padres de familia, instancias de gobiernos u otros apoyos externos para el fortalecimiento del aprendizaje de los alumnos.

- **Acciones para el seguimiento de las prioridades**

El director deberá dar cuenta sobre las acciones y estrategias que permitan llevar a cabo el seguimiento de los acuerdos, objetivos y metas establecidas con el colectivo tanto en las sesiones de CTE como parte de sus actividades cotidianas, con base en el Sistema Básico de Mejora. Es importante considerar también, el seguimiento a los programas federales, estatales o de apoyo a alumnos en condiciones vulnerables que asisten a la escuela.

- **Estrategia para la evaluación de los resultados de la gestión directiva**

El director describirá las acciones que realiza y comparte en los Consejos Técnicos de Zona con otros directores, para el cumplimiento de acuerdos, objetivos y metas establecidas con su colectivo en el marco del Sistema Básico de Mejora. En este rubro, el director debe considerar las estrategias necesarias para dar a conocer los resultados educativos de su escuela con los padres de familia y la comunidad en general como parte de la rendición de cuentas inherente a su función directiva.

### **Argumentación:**

- **Contexto interno y externo de la escuela**

El director retomará los elementos plasmados en el contexto interno y externo de la escuela, para argumentar, justificar y dar sustento a la Ruta de Mejora que describa, en donde considere los acuerdos, objetivos y metas establecidas con el colectivo, las acciones para atender las



prioridades, dar seguimiento, así como las estrategias para evaluar los resultados que se esperan obtener.

- **Diagnóstico de la escuela**

Las características descritas en el diagnóstico de la escuela, le permitirán al director escolar argumentar, justificar y dar sustento a las prioridades, metas, acciones, seguimiento y evaluación que describa. Los elementos considerados en este rubro permitirán dar sentido y enmarcar la función del director escolar respecto a las actividades que realiza con su colectivo, así como del liderazgo que ejerce y la gestión que desarrolla, en el marco del Sistema Básico de Mejora.

- **Prioridades y metas establecidas en el plantel**

El director argumentará la relación entre los elementos del contexto interno y externo de su escuela, el diagnóstico que le permitieron establecer acuerdos, objetivos y metas con su colectivo, a partir del diálogo y trabajo colegiado.

- **Acciones para atender las prioridades**

Con base en el contexto interno y externo de la escuela, el diagnóstico y las prioridades establecidas, el director argumentará las acciones a implementar las cuales referirán a las cuatro prioridades del Sistema Básico de Mejora: Abatir el rezago y el abandono escolar, el cumplimiento de la Normalidad Mínima de Operación Escolar, Mejora del aprendizaje y Convivencia Escolar.

Asimismo, deberá justificar y sustentar las acciones previstas para el acompañamiento, asesoría, visitas y orientación académica a sus docentes. Respecto a los padres de familia, comunidad escolar y otras instancias de gobierno o apoyos externos, deberá dar sentido a las actividades de gestión que exponga en el desarrollo de su Ruta de Mejora.

- **Acciones para el seguimiento de las prioridades**

Las acciones y estrategias que el director determine para realizar el seguimiento a las prioridades y metas establecidas en su plantel, deberán estar justificadas y relacionadas con los elementos que haya descrito tanto en el contexto interno y externo de la escuela como en el diagnóstico realizado. La organización y funcionamiento del CTE debe reflejarse en la argumentación del director, al ser éste un espacio importante para el seguimiento de las acciones que el colectivo establece para la mejora continua.

- **Estrategia para la evaluación de los resultados de la gestión directiva**

El director argumentará las estrategias que diseñó referentes a su gestión directiva, las cuales apoyaron las actividades y acciones establecidas en la Ruta de Mejora. También podrá justificar acciones para evaluar su función en la asesoría, orientación y seguimiento de sus docentes, la organización y funcionamiento del CTE, así como las acciones de vinculación con los padres de familia, instancias externas y comunidad en general.



#### 4. Bibliografía

---

Acuerdo Secretarial 705, por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Escuela Segura.

[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5328345&fecha=28/12/2013](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328345&fecha=28/12/2013)

Acuerdo 711, por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa para la Inclusión y la Equidad Educativa.

[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5328358&fecha=28/12/2013](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328358&fecha=28/12/2013)

Acuerdo Secretarial 716, Lineamientos para la construcción, organización y funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación.

[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5363630&fecha=10/10/2014](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5363630&fecha=10/10/2014)

Acuerdo Secretarial 717, Lineamientos para formular los programas de Gestión Escolar.

[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014)

Guías del Consejo Técnico Escolar (Fase intensiva y Fase ordinaria).

<http://basica.sep.gob.mx/cte2013.html>

Guía para la constitución, organización y funcionamiento de los Consejos Escolares de Participación Social.

[http://www.consejosescolares.sep.gob.mx/es/conapase/Guia\\_para\\_la\\_constitucion\\_organizacion\\_y\\_funcionamiento\\_de\\_los\\_Consejos\\_Ecolares\\_de\\_Participacion\\_Social](http://www.consejosescolares.sep.gob.mx/es/conapase/Guia_para_la_constitucion_organizacion_y_funcionamiento_de_los_Consejos_Ecolares_de_Participacion_Social)

Ley General de los derechos de niñas, niños y adolescentes.

[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5374143&fecha=04/12/2014](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5374143&fecha=04/12/2014)

Ley General para la Protección de niños, niñas y adolescentes.

[http://www.conadis.gob.mx/doc/contenidos/LF\\_LEY%20PARA%20LA%20PROTECCION%20DE%20LOS%20DERECHOS%20DE%20NINAS,%20NINOS%20Y%20ADOLESCENTES%20185.pdf](http://www.conadis.gob.mx/doc/contenidos/LF_LEY%20PARA%20LA%20PROTECCION%20DE%20LOS%20DERECHOS%20DE%20NINAS,%20NINOS%20Y%20ADOLESCENTES%20185.pdf)

Lineamientos para la Organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares. Educación Básica. Preescolar, Primaria, Secundaria.

<http://basica.sep.gob.mx/seb2010/pdf/MCTE/1LiOrFunConTecEsEduBa.pdf>

Marco de Referencia sobre la Gestión de la Convivencia escolar desde la Escuela Pública.

<http://www.sepyc.gob.mx/documentacion/marco%20de%20referencia.pdf>

Perfiles, Parámetros e Indicadores para Personal con funciones de Dirección y de Supervisión, 2015-2016.

[http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2015/permanencia/parametros\\_i](http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2015/permanencia/parametros_i)





**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA

Ruta de Mejora argumentada

---

ndicadores/PPI\_DESEMPEÑO\_DIRECTIVOS\_SUPERVISORES.pdf

Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos. Proceso de Evaluación del Desempeño de Personal con funciones de Dirección.

[http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2015/permanencia/etapas\\_aspectos/VERSION\\_FINAL\\_dmj\\_directores\\_190515.pdf](http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2015/permanencia/etapas_aspectos/VERSION_FINAL_dmj_directores_190515.pdf)

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

<http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf>



**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA

Ruta de Mejora argumentada

---

## 5. Sitios de interés

---

**PORTAL SEP**

[www.sep.gob.mx/](http://www.sep.gob.mx/)

**SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA**

[basica.sep.gob.mx/](http://basica.sep.gob.mx/)

**INSTITUTO NACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

[www.inee.edu.mx/](http://www.inee.edu.mx/)

**CENTRO DE DOCUMENTACIÓN Y BIBLIOTECA "MTRO. LUIS GUEVARA RAMÍREZ"**

<http://basica.sep.gob.mx/dgdgie/programas/centrodoc/index.asp>

**BIBLIOTECA VASCONCELOS**

<http://www.bibliotecavasconcelos.gob.mx/servicios/prestamo-interbibliotecario/convenio.php>