

CICLO ESCOLAR 2018-2019

ETAPAS, ASPECTOS, MÉTODOS E INSTRUMENTOS.
PROCESO DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DEL PERSONAL CON FUNCIONES DE
DIRECCIÓN Y DE SUPERVISIÓN

EDUCACIÓN BÁSICA

2018



Secretaría de Educación Pública

Otto Granados Roldán

Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Coordinación

Subsecretaría de Educación Básica

Javier Treviño Cantú

Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente

Ana María Aceves Estrada



Índice

	Pág.		Pág.
I. Introducción	5	SUBDIRECTOR DE GESTIÓN	
II. Propósitos	5	VII. Descripción general del proceso y las etapas de la Evaluación del Desempeño del subdirector de gestión	23
III. Características de la Evaluación del Desempeño del personal con funciones de dirección y supervisión	6	VI.1. Aspectos a evaluar en el desempeño del subdirector de gestión	24
IV. Consideraciones para la Evaluación del Desempeño del personal con funciones de dirección y supervisión	6	VI.2. Descripción de los métodos e instrumentos de evaluación para el subdirector de gestión	26
DIRECTOR		SUPERVISOR	
V. Descripción general del proceso y las etapas de la Evaluación del Desempeño del director	7	VIII. Descripción general del proceso y las etapas de la Evaluación del Desempeño del supervisor	31
VI.1. Aspectos a evaluar en el desempeño del director. Educación Básica	8	VIII.1. Aspectos a evaluar en el desempeño del supervisor. Educación Básica	32
VI.2. Descripción de los métodos e instrumentos de evaluación para el director	10	VIII.2. Descripción general del proceso y las etapas de la Evaluación del Desempeño del supervisor	34
SUBDIRECTOR ACADÉMICO/COORDINADOR DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS		JEFE DE SECTOR	
VI. Descripción general del proceso y las etapas de la Evaluación del Desempeño del subdirector académico / coordinador de actividades académicas	14	IX. Descripción general del proceso y las etapas de la Evaluación del Desempeño del jefe de sector	39
VI.1. Aspectos a evaluar en el desempeño del subdirector académico/ coordinador de actividades	16	IX.1. Aspectos a evaluar en el desempeño del jefe de sector. Educación Básica	40
VI.2. Descripción de los métodos e instrumentos de evaluación para el subdirector académico /coordinador de actividades académicas	18	IX.2. Descripción general del proceso y las etapas de la Evaluación del Desempeño del jefe de sector	42
		X. Recursos de apoyo	48



I. Introducción

La implementación del Servicio Profesional Docente tiene la finalidad de mejorar el logro de aprendizajes de las niñas, niños y jóvenes que cursan la educación obligatoria. La evaluación juega un papel fundamental en esta aspiración ya que representa un mecanismo valioso para identificar aspectos a mejorar en el desempeño de los actores educativos, en particular, de los directivos escolares.

La Evaluación del Desempeño del personal con funciones de dirección y supervisión en Educación Básica se realiza con fundamento en lo establecido en el tercer párrafo del artículo tercero Constitucional y el artículo 52 de la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD).

La finalidad de la Evaluación del Desempeño del personal con funciones de dirección y de supervisión es contribuir al fortalecimiento de la función a partir del estudio, la reflexión sobre la propia práctica y el análisis de la información derivada de los resultados obtenidos.

De esta manera, las autoridades educativas, federal y locales, podrán identificar fortalezas y áreas de oportunidad de este personal con el propósito de brindar las orientaciones y los apoyos pertinentes para mejorar las capacidades de liderazgo y gestión escolar.

De conformidad con el artículo 52 antes citado, la Evaluación del Desempeño tiene carácter obligatorio para el personal propuesto por la Autoridad Educativa Local y se realizará cada cuatro años.

En este documento se presentan las *Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos* del proceso de Evaluación del Desempeño del personal que ejerce las siguientes funciones:

- Director de Educación Preescolar.
- Director de Educación Primaria.
- Director de Educación Secundaria.
- Director de Educación Especial.
- Subdirector académico de Educación Preescolar.
- Subdirector académico de Educación Primaria.
- Subdirector académico de Educación Secundaria.
- Subdirector académico de Educación Especial.
- Subdirector de gestión de Educación Preescolar.
- Subdirector de gestión de Educación Primaria.
- Subdirector de gestión de Educación Secundaria.
- Subdirector de gestión de Educación Especial.
- Supervisor de Educación Preescolar.
- Supervisor de Educación Primaria.
- Supervisor de Educación Secundaria.
- Supervisor de Educación Especial.
- Supervisor de Educación Física.
- Supervisor de Educación Básica para Adultos.
- Jefe de sector de Educación Preescolar.
- Jefe de sector de Educación Primaria.
- Jefe de sector de Educación Telesecundaria.

II. Propósitos

La Evaluación del Desempeño del personal con funciones de dirección y de supervisión tiene como propósitos:

- Valorar el desempeño del personal con funciones de dirección y de supervisión en Educación Básica, con base en los resultados obtenidos, brindar las orientaciones y los apoyos pertinentes que fortalecerán las capacidades



SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

de liderazgo y gestión escolar, a fin de asegurar un servicio educativo de calidad para niñas, niños y adolescentes.

- Identificar necesidades de formación del personal con funciones de dirección y de supervisión con la finalidad de diseñar e implementar programas y acciones sistemáticas de formación continua, asesoría técnica y regularización, en su caso, dirigidas a la mejora del desempeño profesional.
- Regular la participación en el programa de promoción en la función por incentivos que proponga la Autoridad Educativa, conforme a los resultados obtenidos en el proceso de evaluación.

III. Características de la Evaluación del Desempeño al personal con funciones de dirección y supervisión

La Evaluación del Desempeño al personal con funciones de dirección y de supervisión, debe caracterizarse por ser:

- **Una evaluación de carácter formativo.** La Evaluación del Desempeño se propone identificar logros y áreas de mejora del personal con funciones de dirección y supervisión, con la finalidad de revelar, de manera oportuna, los aspectos clave que requiere fortalecer en su ejercicio profesional.
- **Una evaluación que esté basada en la práctica real del personal con funciones de dirección y supervisión.** La Evaluación del Desempeño plantea tareas auténticas en el entorno educativo donde este personal realiza su labor.

- **Una evaluación que implica la valoración del personal con funciones de dirección y supervisión** sobre sus fortalezas y áreas de oportunidad para el cumplimiento de sus responsabilidades profesionales, así como la valoración de la autoridad inmediata, favoreciendo con ello una visión cercana y contextualizada sobre el desempeño de este personal.
- **Una evaluación que genere conocimiento sobre las prácticas profesionales del personal con funciones de dirección y supervisión.** La Evaluación del Desempeño da cuenta de las herramientas que emplea este personal y la manera en que resuelve los retos que su práctica profesional le impone, este saber permite orientar las políticas educativas de formación continua del personal con funciones de dirección y supervisión.

IV. Consideraciones para la Evaluación del Desempeño al personal con funciones de dirección y supervisión

Para garantizar una Evaluación del Desempeño transparente, justa y equitativa se tiene en cuenta:

- El *Perfil, Parámetros e Indicadores* de desempeño del personal con funciones de dirección y supervisión, autorizados por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, al ser éstos un referente para la práctica profesional del director, el subdirector académico, el subdirector de gestión, el supervisor y el jefe de sector.
- Las políticas educativas dirigidas a la Educación Básica, en tanto dan pautas sobre aspectos centrales en la formación de los alumnos, las características de la enseñanza para el



logro de los propósitos educativos, los principios básicos para la organización y el funcionamiento de la escuela, así como las formas de actuación de una dirección o supervisión eficaz.

- Los diferentes niveles, modalidades y tipos de servicios educativos en que se desempeña el personal con funciones de dirección y supervisión en Educación Básica, que dan cuenta de las particularidades en que se inscriben sus funciones.
- El saber y saber hacer del personal con funciones de dirección y supervisión. Los aspectos a evaluar se relacionan con los conocimientos y habilidades inherentes a la función: el conocimiento de la dinámica escolar y el trabajo en el aula, las formas de organización y funcionamiento de la escuela y la normatividad vigente, entre otros; las habilidades para promover la autonomía de gestión, asegurar un ambiente escolar armónico y propicio para el aprendizaje e impulsar la colaboración de las familias y la comunidad en la tarea educativa, por ejemplo. Asimismo se incluyen aspectos como la asunción y promoción de los principios éticos, filosóficos y legales que dan sustento a la educación pública y el reconocimiento de la diversidad lingüística y cultural presente en la escuela.

Con la intención de atender los propósitos, las características y condiciones en que se desarrolla la Evaluación del Desempeño, la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), establecieron tres etapas.

Si bien las etapas para las funciones de dirección y de supervisión son equivalentes, los productos que corresponden a la evaluación de

cada figura son evidencias independientes. Por lo que atendiendo a la especificidad de éstas, a continuación se describirán las etapas, los aspectos, los métodos e instrumentos que le corresponden a cada una.

DIRECTOR

V. Descripción general del proceso y las etapas de la Evaluación del Desempeño del director

Las tres etapas recuperan la experiencia adquirida por los directores, están vinculadas al contexto escolar y aportan elementos para la mejora de la práctica profesional:

Esquema 1. Etapas de Evaluación del Desempeño





A continuación se describen de manera general estas etapas:

❑ Etapa 1. Informe de responsabilidades profesionales

En esta etapa se busca identificar en qué grado el director cumple con las exigencias propias de su función. Para lograrlo, se aplicarán dos cuestionarios con preguntas equivalentes, uno dirigido al director evaluado, y el otro a su autoridad inmediata.

Se espera obtener información sobre las fortalezas y los aspectos a mejorar acerca del desempeño del director, con base en los aspectos señalados en el *Perfil, Parámetros e Indicadores* correspondientes.

❑ Etapa 2. Proyecto de Gestión Escolar del Director

Esta etapa se centra en obtener información, sobre las prácticas directivas que permitan una valoración auténtica de su desempeño. Para ello integrará un Proyecto de Gestión Escolar, que consiste en elaborar un plan de trabajo, su puesta en marcha y la reflexión que hace el director en torno a su práctica. Se evaluarán las habilidades directivas de planeación, organización, coordinación, liderazgo, gestión, evaluación y reflexión sobre la práctica directiva.

❑ Etapa 3. Examen de conocimientos curriculares y de normatividad para la función de dirección

Esta etapa de la evaluación del desempeño está orientada a que el personal evaluado demuestre sus conocimientos curriculares y de normatividad que son necesarios para resolver las situaciones de su práctica profesional.

V.1. Aspectos a evaluar en el desempeño del director. Educación Básica

La Evaluación del Desempeño del director tiene como referente el *Perfil, Parámetros e Indicadores para el personal con funciones de dirección y de supervisión en Educación Básica del Ciclo escolar 2018-2019*, aprobados por el INEE. Dicho perfil está constituido por cinco dimensiones en las que se consideran los aspectos de la función directiva.



A continuación se muestran los Aspectos a evaluar del perfil del Director de Educación Primaria. Esta tabla también sirve de referencia para identificar los aspectos a evaluar de los directores de Preescolar y Secundaria.

Evaluación del Desempeño del Personal con funciones de Dirección y de Supervisión. Educación Básica
Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos
 Ciclo Escolar 2018-2019



SEP

SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

Esta tabla también sirve de referencia para identificar los aspectos a evaluar de los directores de Educación Preescolar, Secundaria y Especial.

Tabla 1. Aspectos a evaluar del Perfil del Director Educación Primaria

Perfil, Parámetros e Indicadores para el personal con funciones de Dirección	1. Informe de responsabilidades profesionales	2. Proyecto de Gestión Escolar del Director	3. Examen de conocimientos curriculares y de normatividad para el director
DIMENSIÓN 1. 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	En el instrumento se abordan los indicadores: 1.1.2 y 1.2.4	En el instrumento se abordan los indicadores: 1.1.1, 1.2.2, 1.2.3, 1.2.5, 1.3.2, 1.3.4, y 1.4.1	En el instrumento se abordan los indicadores: 1.1.1, 1.1.2, 1.2.1, 1.2.3, 1.2.5, 1.2.6, 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.3.4, 1.4.1, 1.4.2, 1.4.3 y 1.4.4
1.1 Explica la tarea fundamental de la escuela. 1.2 Explica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz. 1.3 Explica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos. 1.4 Explica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.			
DIMENSIÓN 2. Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela	En el instrumento se abordan los indicadores: 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5, 2.1.6, 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.3.1, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.5, 2.4.3, 2.4.4, 2.5.1, 2.5.2, 2.5.3, y 2.6.1	En el instrumento se abordan los indicadores: 2.1.1, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.6, 2.2.1, 2.2.3, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3, 2.4.4, 2.4.5, 2.5.2, 2.5.3, 2.5.4, 2.6.1 y 2.6.2	En el instrumento se abordan los indicadores: 2.3.5, 2.4.2 y 2.6.3
2.1 Realiza acciones para organizar el trabajo de la escuela y mejorar los resultados educativos. 2.2 Establece estrategias para asegurar la Normalidad Mínima de Operación Escolar. 2.3 Realiza acciones para la mejora escolar y la calidad de los aprendizajes de los alumnos. 2.4 Gestiona la mejora de las prácticas docentes y el logro de los aprendizajes en los alumnos. 2.5 Construye ambientes de trabajo en la escuela donde es posible que todos aprendan. 2.6 Gestiona los recursos, espacios físicos y materiales para el funcionamiento de la escuela.			
DIMENSIÓN 3. Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad	En el instrumento se abordan los indicadores: 3.1.3, 3.2.3, 3.3.1, 3.3.2 y 3.3.4	En el instrumento se aborda el indicador: 3.1.1 y 3.3.2	En el instrumento se aborda el indicador: 3.1.2, 3.2.1 y 3.3.3
3.1 Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica profesional como medio para mejorarla. 3.2 Emplea estrategias de estudio y de aprendizaje para su desarrollo profesional. 3.3 Utiliza diferentes medios para enriquecer su desarrollo profesional.			
DIMENSIÓN 4. 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	En el instrumento se abordan los indicadores: 4.1.2, 4.1.3, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 4.3.2 y 4.3.3.	En el instrumento se abordan los indicadores: 4.2.1, 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5, 4.4.1, 4.4.3 y 4.4.4.	En el instrumento se abordan los indicadores: 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.5, 4.3.1, 4.3.2, 4.4.1, 4.4.2, 4.3.3 y 4.4.4
4.1 Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función directiva. 4.2 Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa. 4.3 Demuestra las habilidades y actitudes requeridas para la función directiva. 4.4 Considera en su acción directiva la integridad y seguridad de los alumnos en el aula y en la escuela.			
DIMENSIÓN 5. 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	En el instrumento se abordan los indicadores: 5.2.1, 5.2.2, 5.2.3, 5.2.4, 5.3.1, 5.3.2 y 5.3.3	En el instrumento se abordan los indicadores: 5.1.1, 5.1.2 y 5.2.2	En el instrumento se abordan los indicadores: 5.1.1, 5.1.2, 5.2.1 y 5.3.3
5.1 Considera la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la tarea educativa de la escuela. 5.2 Gestiona la colaboración de las familias, de la comunidad y de otras instituciones en la tarea educativa de la escuela. 5.3 Aporta estrategias al funcionamiento eficaz de la zona escolar y el trabajo con otros directivos.			

En la Etapa 1. Informe de responsabilidades profesionales el indicador 2.3.5 no aplica para el Director de Preescolar. Asimismo el indicador 3.3.4 no aplica para el Director de Educación Especial.

En la Etapa 3. Examen de conocimientos curriculares y de normatividad para el director, el indicador 2.3.5 no aplica para el Director de Preescolar. Asimismo, el indicador 4.4.4 no aplica para el Director de Educación Especial.



SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

V2. Descripción de los métodos e instrumentos de evaluación para el director

Los métodos aluden a la forma en que se evaluará al director y al conjunto de instrumentos que se utilizarán para ello, con base en los aspectos contenidos en el *Perfiles, Parámetros e Indicadores* correspondientes.

A continuación se presentan los propósitos, características, estructura, procesos de aplicación y calificación de cada una de las etapas de la Evaluación del Desempeño.

□ Etapa 1. Informe de responsabilidades profesionales

Es un instrumento que permite identificar el nivel de cumplimiento de las responsabilidades profesionales del director, a través de la valoración que hace el evaluado y su autoridad inmediata.

En esta etapa de la evaluación se plantea obtener información desde dos visiones acerca del cumplimiento de las responsabilidades del director.

Se utilizan dos cuestionarios que abordan aspectos vinculados con las habilidades y actitudes necesarias para el ejercicio de la función como: la reflexión de la práctica profesional propia, estrategias de estudio y aprendizaje para el desarrollo profesional, disposiciones legales en el ejercicio de la dirección, creación de ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa, atención a la diversidad lingüística y cultural de la comunidad, vinculación con diferentes agentes educativos y organizaciones sociales en apoyo a la atención de los alumnos y colaboración para el funcionamiento de la escuela y de la zona escolar.

Propósito

Obtener información acerca del cumplimiento de las responsabilidades profesionales del director, de sus procesos de aprendizaje y mejora permanente en el ejercicio de su función, así como de su colaboración en el trabajo de la escuela y de la zona escolar.

Características

El Informe de responsabilidades profesionales:

- Identifica el nivel de cumplimiento de los directores en el desempeño de su función.
- Se integra por dos cuestionarios estandarizados, autoadministrables y suministrados en línea:
 - Los cuestionarios tienen una estructura equivalente y abordan los mismos aspectos.
 - Se responden de manera independiente por dos figuras educativas: el personal evaluado y su autoridad inmediata.

Estructura

Los cuestionarios incluyen un apartado donde se solicitan datos generales del director y de su autoridad inmediata. En un segundo apartado se preguntan aspectos relacionados con el cumplimiento de las responsabilidades profesionales del personal evaluado.

Proceso de aplicación

El director y su autoridad inmediata podrán responder los cuestionarios que estarán disponibles durante el periodo que



comprende la evaluación. Se estima que para dar respuesta al cuestionario se requieren noventa minutos.

Los instrumentos estarán disponibles en la plataforma del Sistema Nacional de Registro del Servicio Profesional Docente, en el siguiente dominio:

 www.servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx

Al concluir el cuestionario, la autoridad inmediata deberá proporcionar al director el comprobante correspondiente, como evidencia del cumplimiento en este proceso de evaluación; asimismo, este personal obtendrá un comprobante de que realizó la Etapa 1 de la Evaluación del Desempeño, el cual deberá imprimir y a que dará cuenta de que concluyó esta etapa.

Cabe señalar que conforme a lo establecido en el Artículo 79 de la Ley General del Servicio Profesional Docente, los resultados y las recomendaciones individuales que se deriven de esta Etapa se considerarán como información confidencial.

Calificación

La Secretaría de Educación Pública realizará el proceso de calificación de la información obtenida. Este proceso se llevará a cabo conforme a los criterios y procedimientos técnicos que el INEE determine.

□ Etapa 2. Proyecto de Gestión Escolar del director

El Proyecto de Gestión Escolar del Director es un instrumento que permite evaluar el desempeño de su gestión directiva a través de una muestra genuina de su práctica profesional.

En esta etapa, el director elabora un plan de trabajo a partir de una

de las prioridades educativas establecidas por el Consejo Técnico Escolar (CTE), desarrolla la estrategia del plan y selecciona evidencias para elaborar un texto de análisis y reflexión sobre su gestión directiva.

El *Proyecto de Gestión Escolar del director* se constituye de tres momentos:

Momento 1. *Elaboración de un Plan de trabajo de gestión.*

Momento 2. *Desarrollo del Plan de trabajo de gestión.*

Momento 3. *Análisis y reflexión de su gestión directiva.*

En esta etapa, el director realizará un conjunto de acciones vinculadas lógicamente entre sí, con el fin de conseguir el objetivo definido en el Plan de trabajo, de conformidad con las prioridades establecidas por el CTE.

Durante el desarrollo de estas acciones, el director pone en juego sus habilidades y destrezas para orientar sus actividades, organizar su trabajo de gestión, analizar y reflexionar sistemáticamente sobre la propia práctica profesional, de acuerdo con los contextos donde se realizan.

Propósito

Identificar las habilidades de liderazgo, gestión y reflexión del director orientadas a la mejora escolar y a que todos los alumnos aprendan.

Características

El *Proyecto de Gestión Escolar del director* tiene las siguientes características:

- Es un instrumento de evaluación de respuesta construida, autoadministrable y gestionado en línea.

- Retoma evidencias de las prácticas auténticas de la función de dirección.
- Se deriva del plan de trabajo del plantel en el que se desempeña el director, y de su vinculación con la zona escolar.
- Considera las prioridades educativas del plantel en donde realiza su función.
- Los tres momentos del Proyecto se desarrollan en ocho semanas, pero el cumplimiento de las metas podría ser variable, dependiendo de la naturaleza de la problemática a atender.

Estructura

El *Proyecto de Gestión Escolar del director* se desarrolla en tres momentos:

Momento 1. Elaboración de un Plan de trabajo de gestión

El Plan de trabajo deberá responder a las prioridades educativas identificadas por el CTE a partir del diagnóstico escolar, y deberá incluir al menos los siguientes elementos:

- Prioridad a atender en el presente Proyecto de Gestión Escolar
- Características del centro escolar.
- Ámbitos de gestión escolar que considerará el Plan de trabajo.
- Estrategia (acciones, responsables, recursos y materiales, cronograma de actividades).
- Acciones de seguimiento.

Momento 2. Desarrollo del Plan de trabajo de gestión

En este momento, el director realizará las actividades del Plan de trabajo y seleccionará cuatro evidencias de mayor relevancia que den cuenta de su gestión, a partir de los criterios establecidos en las guías que orientarán de manera específica el proceso de Evaluación del Desempeño.

La finalidad de la presentación de las evidencias es aportar información sobre las acciones de gestión del director, para alcanzar el objetivo del Plan de trabajo, por ello deben ser:

- Producidas durante el desarrollo de las actividades del Plan de trabajo.
- Representativas de las acciones realizadas para alcanzar el objetivo del proyecto.
- Pertinentes en la medida que se vinculan con los objetivos planteados en el proyecto.

Las cuatro evidencias se subirán a la plataforma correspondiente, acompañadas de datos de identificación e información referente a su contenido. Pueden ser de naturaleza diversa, dependiendo del objetivo del Plan de trabajo, por ejemplo: secuencias didácticas comentadas, estrategias de evaluación y retroalimentación; interacciones con docentes, alumnos y padres de familia; evidencias documentales, entre otros.

Momento 3. Análisis y reflexión de su gestión directiva

El director contestará tareas evaluativas diseñadas para llevar un proceso reflexivo sobre las acciones y la toma de decisiones que realizó para atender la prioridad establecida en el marco del presente proyecto. En la plataforma se presentarán tareas evaluativas, apoyadas por preguntas de andamiaje, que orientarán la elaboración del texto.



El objetivo del ejercicio de análisis y reflexión es que el director haga una revisión integral de su gestión, justifique las acciones que realizó y las decisiones que tomará para reorientar su trabajo con fines de mejora.

Proceso de aplicación

El director subirá a la plataforma, que se habilitará para tal efecto, los productos y las evidencias del Proyecto de Gestión Escolar, en el siguiente dominio:

 www.servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx

Durante el periodo establecido (ocho semanas) la plataforma estará abierta para que el director suba los productos y las evidencias correspondientes a cada uno de los momentos. Si bien este personal puede presentar los productos y las evidencias solicitadas dentro del periodo antes señalado, deberá hacerlo en el orden de desarrollo del proyecto.

Tabla 2. Productos y evidencias de la Etapa 2

Momento	Productos / Evidencia
Momento 1. Elaboración de un Plan de trabajo de gestión	Plan de trabajo sobre una de las prioridades establecidas, las características del centro escolar, estrategia y acciones de seguimiento.
Momento 2. Desarrollo del Plan de trabajo de gestión	Cuatro evidencias de las acciones de su gestión, acompañadas de datos de identificación e información referente a su contenido
Momento 3. Análisis y reflexión de su gestión directiva	Texto de análisis y reflexión sobre su gestión y toma de decisiones, en el marco del presente <i>Proyecto de Gestión Escolar</i> del director, orientado por tareas evaluativas

Calificación

Una vez recopilados los productos y las evidencias del proyecto, serán revisados por evaluadores certificados por el INEE. Para ello, se utilizarán rúbricas con criterios que permitan valorar el desempeño del director durante los tres momentos del Proyecto de Gestión Escolar.

Etapa 3. Examen de conocimientos curriculares y de normatividad para el director

Es un instrumento estandarizado, diferenciado por el nivel educativo del director que permite valorar los conocimientos, capacidades y habilidades de este personal para afrontar y resolver diversas situaciones de la práctica profesional.

Propósito

Identificar los conocimientos y las habilidades del director para propiciar la mejora de las prácticas de los docentes y del funcionamiento de la escuela.

Características

- Es un examen estandarizado de opción múltiple.
- Se presenta en sede, controlado por un aplicador.
- Se aplica en línea y es autoadministrable.
- Consta de entre 100 y 120 reactivos.
- Tiene distintos tipos de reactivos con cuatro opciones de respuesta, donde sólo una es la correcta.

Estructura

Los principales *Aspectos a evaluar* son:

1. Conocimientos de la función: Incluye los elementos que le permiten conocer la organización y funcionamiento de la escuela eficaz, los contenidos y propósitos educativos, así como las prácticas docentes en el aula que propician aprendizaje en todos los alumnos, así como las acciones para abatir el rezago, propiciar la inclusión y equidad, y los retos que enfrentan los alumnos para su aprendizaje y desarrollo.
2. Acciones de intervención: Conocimiento de estrategias orientadas a la mejora continua, la organización del trabajo, la administración eficaz de los recursos, toma de decisiones que contribuyan al cumplimiento de la normatividad educativa, la autonomía de la gestión escolar y el establecimiento de los vínculos entre las escuelas, autoridades educativas y otras instituciones.
3. Reflexión de su práctica: Conocimiento de estrategias y referentes teóricos, que utiliza para mejorar su práctica y desarrollo profesional, que le permitan asegurar un servicio educativo de calidad.
4. Aplicación de la normatividad: Engloba el conocimiento, la aplicación de los principios filosóficos, fundamentos legales y las finalidades de la educación pública en el ejercicio de su función, que le permitan asegurar ambientes favorables para el aprendizaje, así como el desarrollo de la función directiva con base en principios éticos.
5. Trabajo colaborativo: Implica el conocimiento de estrategias para la colaboración entre los integrantes de su comunidad escolar para mejorar los procesos educativos, fortalecer la identidad cultural y lingüística presente en la escuela.

Proceso de aplicación

El director podrá seleccionar la sede en que presentará el examen en línea a partir de un catálogo de sedes. Una vez registrado, el director recibirá una notificación de confirmación vía correo electrónico que deberá imprimir como pase de ingreso al examen y que presentará el día de la evaluación en la sede que le corresponda. De no seleccionar una sede para el examen, su Autoridad Educativa se la asignará. El tiempo estimado de aplicación es de cuatro horas, en la fecha y horario establecidos por la Autoridad Educativa.

Calificación

La Secretaría de Educación Pública realizará el proceso de calificación de la información obtenida. Este proceso se llevará a cabo conforme a los criterios y procedimientos técnicos que el INEE determine.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO/COORDINADOR DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS

VI. Descripción general del proceso y las etapas de la Evaluación del Desempeño del subdirector académico/ coordinador de actividades académicas

La implementación del Servicio Profesional Docente tiene la finalidad de mejorar el logro de aprendizajes de las niñas, niños y jóvenes que cursan la educación obligatoria. La evaluación juega un papel fundamental en esta aspiración ya que representa un mecanismo valioso para identificar aspectos a mejorar en el desempeño de los actores educativos, en particular, de los subdirectores académicos y coordinadores de actividades académicas.

Con la intención de atender los propósitos, las características y condiciones en que se desarrolla la Evaluación del Desempeño, la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), establecieron tres etapas.

Estas tres etapas recuperan la experiencia adquirida por el subdirector académico y el coordinador de actividades académicas, están vinculadas al contexto escolar y aportan elementos para la mejora de la práctica profesional:

Esquema 2. Etapas de Evaluación del Desempeño



A continuación se describen de manera general estas etapas:

Etapa 1. Informe de responsabilidades profesionales

En esta etapa se busca identificar en qué grado el subdirector académico o el coordinador de actividades académicas cumplen con las exigencias propias de su función. Para lograrlo, se aplicarán dos cuestionarios con preguntas equivalentes, uno dirigido al subdirector académico o al coordinador de actividades académicas evaluados y, el otro a su autoridad inmediata.

Se espera obtener información sobre las fortalezas y los aspectos a mejorar acerca del desempeño del subdirector académico y el coordinador de actividades académicas, con base en los aspectos señalados en el *Perfiles, Parámetros e Indicadores* correspondientes.

Etapa 2. Proyecto de Gestión Escolar del subdirector académico/coordinador de actividades académicas

Esta etapa se centra en obtener información, sobre las prácticas directivas que permitan una valoración auténtica de su desempeño. Para ello integrará un Proyecto de Gestión Escolar, que consiste en elaborar un plan de trabajo, su puesta en marcha y la reflexión que hace el subdirector académico/coordinador de actividades académicas en torno a su práctica. El proyecto deberá estar alineado a los propósitos de la *Ruta de Mejora Escolar*, y debe tener un enfoque académico, dado que entre sus principales funciones está el desarrollar acciones para la mejora de las prácticas docentes, mejorar el aprendizaje de los alumnos, etc. Se evaluarán las habilidades directivas de planeación, organización, coordinación, liderazgo, intervención, evaluación y reflexión sobre la práctica directiva, desde el ámbito de su función académica.

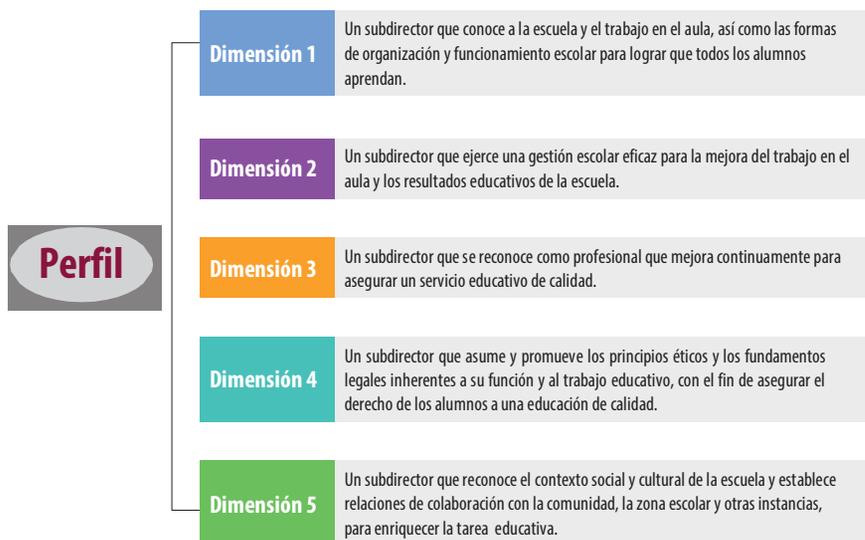
Etapa 3. Examen de conocimientos curriculares y de normatividad del subdirector académico/coordinador de actividades académicas

Esta etapa de la evaluación del desempeño está orientada a que el personal evaluado demuestre sus conocimientos curriculares y de normatividad que son necesarios para resolver las situaciones de su práctica profesional.

VI.1. Aspectos a evaluar en el desempeño del subdirector académico/coordinador de actividades académicas

La Evaluación del Desempeño del subdirector académico y del coordinador de actividades académicas tiene como referente el *Perfil, Parámetros e Indicadores para el personal con Funciones de dirección y de supervisión en Educación Básica*, aprobados por el INEE. Dicho perfil está constituido por cinco dimensiones en las que se consideran los aspectos de la función directiva.

A continuación, se muestran los Aspectos a evaluar del perfil del subdirector académico/coordinador de actividades académicas.



Evaluación del Desempeño del Personal con funciones de Dirección y de Supervisión. Educación Básica
Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos
 Ciclo Escolar 2018-2019



Esta tabla también sirve de referencia para identificar los aspectos a evaluar de los subdirectores académicos de Educación Preescolar, Primaria y Especial.

Tabla 3. Aspectos a evaluar del Perfil del subdirector académico/coordinador académico

Perfil, Parámetros e Indicadores para el personal con funciones de Subdirección Académica	1. Informe de responsabilidades profesionales	2. Proyecto de Gestión Escolar del subdirector académico/coordinador de actividades académicas	3. Examen de conocimientos curriculares y de normatividad para el subdirector académico/coordinador de actividades académicas
DIMENSIÓN 1. Un subdirector 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 1.1 Explica la tarea fundamental de la escuela. 1.2 Asume el sentido de la subdirección académica para la mejora de la calidad educativa. 1.3 Explica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos. 1.4 Explica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.	En el instrumento se abordan los indicadores: 1.1.2 y 1.2.3	En el instrumento se abordan los indicadores: 1.1.1, 1.2.2, 1.3.2, 1.3.3, 1.3.4, 1.3.5, 1.4.1 y 1.4.2	En el instrumento se abordan los indicadores: 1.1.1, 1.1.2, 1.2.1, 1.2.3, 1.2.5, 1.2.6, 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.3.4, 1.4.1, 1.4.2, 1.4.3 y 1.4.4
DIMENSIÓN 2. Un subdirector que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela 2.1 Realiza acciones para organizar y dar seguimiento a los aprendizajes de los alumnos. 2.2 Establece acciones para la mejora de las prácticas docentes. 2.3 Realiza estrategias para asegurar la Normalidad Mínima de Operación Escolar. 2.4 Establece acciones para asegurar la inclusión de todos los alumnos en las clases y en la escuela.	En el instrumento se abordan los indicadores: 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5, 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5, 2.2.6, 2.3.1, 2.3.2 y 2.4.1	En el instrumento se abordan los indicadores: 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.2.1, 2.2.2, 2.2.4, 2.2.5, 2.2.6, 2.3.1, 2.3.2, 2.4.1, y 2.4.3	En el instrumento se abordan los indicadores: 2.3.5, 2.4.2 y 2.6.3
DIMENSIÓN 3. Un subdirector que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad 3.1 Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica profesional como medio para mejorarla. 3.2 Emplea estrategias de estudio y de aprendizaje para su desarrollo profesional. 3.3 Utiliza diferentes medios para enriquecer su desarrollo profesional.	En el instrumento se abordan los indicadores: 3.1.3, 3.2.2, 3.2.3, 3.3.1, 3.3.2 y 3.3.4	En el instrumento se abordan los indicadores: 3.1.1 y 3.3.2	En el instrumento se abordan los indicadores: 3.1.2, 3.2.1 y 3.3.3
DIMENSIÓN 4. Un subdirector 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 4.1 Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función directiva. 4.2 Organiza acciones para gestionar ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa. 4.3 Emplea las habilidades y actitudes requeridas para su función. 4.4 Realiza acciones para el cuidado de la integridad y seguridad de los alumnos en las aulas y en la escuela.	En el instrumento se abordan los indicadores: 4.1.2, 4.1.3, 4.2.1, 4.2.3, 4.3.1, 4.3.2, 4.4.1 y 4.4.2	En el instrumento se abordan los indicadores: 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4 y 4.4.2	En el instrumento se abordan los indicadores: 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.5, 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3, 4.4.1, 4.4.2, 4.4.4
DIMENSIÓN 5. Un subdirector 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 5.1 Considera la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la tarea educativa de la escuela. 5.2 Propicia la colaboración de las familias, de la comunidad y de otras instituciones en la tarea educativa de la escuela. 5.3 Realiza acciones para fortalecer el trabajo colaborativo con la dirección escolar y el colectivo docente.	En el instrumento se abordan los indicadores: 5.1.1, 5.2.1, 5.2.2, 5.2.3, 5.3.1 y 5.3.2	En el instrumento se abordan los indicadores: 5.1.1, 5.1.2 y 5.2.2	En el instrumento se abordan los indicadores: 5.1.1, 5.1.2, 5.2.1 y 5.3.3

En la Etapa 1. Informe de Responsabilidades Profesionales, el indicador 3.2.2 aplica exclusivamente al cuestionario que responde el propio sustentante.



VI.2. Descripción de los métodos e instrumentos de evaluación para el subdirector académico/coordinador de actividades académicas

Los métodos aluden a la forma en que se evaluará al subdirector académico y al coordinador de actividades académicas, así como al conjunto de instrumentos que se utilizarán para ello, con base en los aspectos contenidos en el *Perfiles, Parámetros e Indicadores* correspondientes.

A continuación se presentan los propósitos, características, estructura, procesos de aplicación y calificación de cada una de las etapas de la Evaluación del Desempeño.

□ Etapa 1. Informe de responsabilidades profesionales

Es un instrumento que permite identificar el nivel de cumplimiento de las responsabilidades profesionales del subdirector académico y del coordinador de actividades académicas, a través de la valoración que hace el evaluado y su autoridad inmediata.

En esta etapa de la evaluación se plantea obtener información desde dos visiones acerca del cumplimiento de las responsabilidades del subdirector académico y del coordinador de actividades académicas.

Se utilizan dos cuestionarios que abordan aspectos vinculados con las habilidades y actitudes necesarias para el ejercicio de la función como: la reflexión de la práctica profesional propia, estrategias de estudio y aprendizaje para el desarrollo profesional, disposiciones legales en el ejercicio de la dirección, creación de ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa, atención a la diversidad lingüística y cultural de la comunidad, vinculación con diferentes agentes educativos y organizaciones sociales en apoyo a

la atención de los alumnos y colaboración para el funcionamiento de la escuela y de la zona escolar.

Propósito

Obtener información acerca del cumplimiento de las responsabilidades profesionales del subdirector académico y del coordinador de actividades académicas, de sus procesos de aprendizaje y mejora permanente en el ejercicio de su función, así como de su colaboración en el trabajo de la escuela y de la zona escolar.

Características

El Informe de responsabilidades profesionales:

- Identifica el nivel de cumplimiento del subdirector académico y del coordinador de actividades académicas en el desempeño de su función.
- integra por dos cuestionarios estandarizados, autoadministrables y suministrados en línea:
 - Los cuestionarios tienen una estructura equivalente y abordan los mismos aspectos.
 - Se responden de manera independiente por dos figuras educativas: el personal evaluado y su autoridad inmediata.

Estructura

Los cuestionarios incluyen un apartado donde se solicitan datos generales del subdirector académico y del coordinador de actividades académicas y de su autoridad inmediata. En un segundo apartado se preguntan

aspectos relacionados con el cumplimiento de las responsabilidades profesionales del personal evaluado.

Proceso de aplicación

El subdirector académico o el coordinador de actividades académicas, y su autoridad inmediata podrán responder los cuestionarios que estarán disponibles durante el periodo que comprende la evaluación. Se estima que para dar respuesta al cuestionario se requieren noventa minutos.

Los instrumentos estarán disponibles en la plataforma del Sistema Nacional de Registro del Servicio Profesional Docente, en el siguiente dominio:

 www.servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx

Al concluir el cuestionario, la autoridad inmediata deberá proporcionar al subdirector académico y al coordinador de actividades académicas el comprobante correspondiente, como evidencia del cumplimiento en este proceso de evaluación; asimismo, este personal obtendrá un comprobante de que realizó la Etapa 1 de la Evaluación del Desempeño.

Cabe señalar que conforme a lo establecido en el Artículo 79 de la Ley General del Servicio Profesional Docente, los resultados y las recomendaciones individuales que se deriven de esta Etapa se considerarán como información confidencial.

Calificación

La Secretaría de Educación Pública realizará el proceso de calificación de la información obtenida. Este proceso se llevará a cabo conforme a los criterios y procedimientos técnicos que el INEE determine.

□ Etapa 2. Proyecto de Gestión Escolar del subdirector académico/coordinador de actividades académicas

El Proyecto de Gestión Escolar del subdirector académico/coordinador de actividades académicas es un instrumento que permite evaluar el desempeño de su función directiva, a través de una muestra genuina de su práctica profesional. El enfoque a contemplar en el proyecto debe ser congruente con sus principales funciones: la organización y el funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan y fortalecer la comunicación para el trabajo colaborativo.

En esta etapa, el subdirector académico o el coordinador de actividades académicas elaboran un plan de trabajo a partir de una de las prioridades educativas, desde el ámbito de su función, establecidas por el Consejo Técnico Escolar (CTE), desarrolla la estrategia del plan y selecciona evidencias para elaborar un texto de análisis y reflexión sobre su intervención directiva.

El *Proyecto de Gestión Escolar del subdirector académico/coordinador de actividades académicas* se constituye de tres momentos:

Momento 1. *Elaboración de un Plan de trabajo de gestión.*

Momento 2. *Desarrollo del Plan de trabajo de gestión.*

Momento 3. *Análisis y reflexión de su gestión directiva.*

En esta etapa, el subdirector académico o el coordinador de actividades académicas realizará un conjunto de acciones vinculadas lógicamente entre sí, con el fin de conseguir el objetivo definido en el Plan de trabajo, de conformidad con las prioridades establecidas por el CTE, desde el ámbito de su función académica.



Durante el desarrollo de estas acciones, el subdirector académico o el coordinador de actividades académicas, ponen en juego sus habilidades y destrezas para: orientar sus actividades, organizar su trabajo de gestión, analizar y reflexionar sistemáticamente sobre la propia práctica profesional, de acuerdo con los contextos donde se realizan.

Propósito

Identificar las habilidades de liderazgo, gestión y reflexión del subdirector académico o del coordinador de actividades académicas orientadas a la mejora escolar y a que todos los alumnos aprendan.

Características

El *Proyecto de Gestión Escolar del subdirector académico/coordinador de actividades académicas* tiene las siguientes características:

- Es un instrumento de evaluación de respuesta construida, autoadministrable y gestionado en línea.
- Retoma evidencias de las prácticas auténticas de la función de subdirección.
- Se deriva del plan de trabajo del plantel en el que se desempeña el subdirector académico o el coordinador de actividades académicas, y de su vinculación con la zona escolar.
- Considera las prioridades educativas del plantel desde el ámbito de la función.
- Los tres momentos del Proyecto se desarrollan en ocho semanas, pero el cumplimiento de las metas podría ser variable, dependiendo de la naturaleza de la problemática a atender.

Estructura

El *Proyecto de Gestión Escolar del subdirector académico o coordinador de actividades académicas* se desarrolla en tres momentos:

Momento 1. Elaboración de un Plan de trabajo de gestión

El Plan de trabajo deberá responder a las prioridades educativas, desde el ámbito de la función del subdirector académico o coordinador de actividades académicas, que fueron identificadas por el CTE a partir del diagnóstico escolar.

El Plan de trabajo deberá incluir al menos los siguientes elementos:

- Prioridad a atender en el presente Proyecto de Gestión Escolar, desde el ámbito de la función.
- Características del centro escolar.
- Ámbitos de gestión escolar que considerará el Plan de trabajo.
- Estrategia de trabajo (acciones, responsables, recursos y materiales, cronograma de actividades).
- Acciones de seguimiento.

Momento 2. Desarrollo del Plan de trabajo de gestión

En este momento, el subdirector académico o el coordinador de actividades académicas realizará las actividades del Plan de trabajo y seleccionará cuatro evidencias de mayor relevancia que den cuenta de su intervención, a partir de los criterios establecidos en las guías que orientarán de manera específica el proceso de Evaluación del Desempeño.

La finalidad de la presentación de las evidencias es aportar información sobre las acciones del subdirector académico o del coordinador de actividades académicas, para alcanzar el objetivo del Plan de trabajo, por ello deben ser:

- Producidas durante el desarrollo de las actividades del Plan de trabajo.
- Representativas de las acciones realizadas para alcanzar el objetivo del proyecto.
- Pertinentes en la medida que se vinculan con los objetivos planteados en el proyecto.

Las cuatro evidencias se subirán a la plataforma correspondiente, acompañadas de datos de identificación e información referente a su contenido. Pueden ser de naturaleza diversa, dependiendo del objetivo del Plan de trabajo, por ejemplo: secuencias didácticas comentadas, estrategias de evaluación y retroalimentación; interacciones con docentes, alumnos y padres de familia, evidencias documentales, entre otros.

Momento 3. Análisis y reflexión de su gestión directiva

El subdirector académico o el coordinador de actividades académicas contestará tareas evaluativas diseñadas para llevar un proceso reflexivo sobre las acciones y la toma de decisiones que realizó para atender la prioridad establecida en el marco del presente proyecto. En la plataforma se presentarán tareas evaluativas, apoyadas por preguntas de andamiaje, que orientarán la elaboración del texto.

El objetivo del ejercicio de análisis y reflexión es que el subdirector académico o el coordinador de actividades académicas haga una revisión integral de su gestión, justifique las acciones que realizó y las decisiones que tomará para reorientar su trabajo con fines de mejora.

Proceso de aplicación

El subdirector académico o el coordinador de actividades académicas subirá a la plataforma, que se habilitará para tal efecto, los productos y las evidencias del Proyecto de Gestión Escolar, en el siguiente dominio:

 www.servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx

Durante el periodo establecido (ocho semanas) la plataforma estará abierta para que el subdirector académico o el coordinador de actividades académicas suba los productos y las evidencias correspondientes a cada uno de los momentos. Si bien este personal puede presentar los productos y las evidencias solicitadas dentro del periodo antes señalado, deberá hacerlo en el orden de desarrollo del proyecto.

Tabla 4. Productos y evidencias de la Etapa 2

Momento	Productos / Evidencia
Momento 1. Elaboración de un Plan de trabajo de gestión	Plan de trabajo sobre una de las prioridades establecidas, desde el ámbito de la función del subdirector o del coordinador académico, las características del centro escolar, estrategias de intervención y acciones de seguimiento
Momento 2. Desarrollo del Plan de trabajo de gestión	Cuatro evidencias de las acciones de su intervención académica, acompañadas de datos de identificación e información referente a su contenido
Momento 3. Análisis y reflexión de su gestión directiva	Texto de análisis y reflexión sobre su intervención académica y toma de decisiones, en el marco del presente <i>Proyecto de Gestión Escolar del subdirector académico / coordinador de actividades académicas</i> , orientado por tareas evaluativas



Calificación

Una vez recopilados los productos y las evidencias del proyecto, serán revisados por evaluadores certificados por el INEE. Para ello, se utilizarán rúbricas con criterios que permitan valorar el desempeño del subdirector académico o del coordinador de actividades académicas durante los tres momentos del Proyecto de Gestión Escolar.

Etapa 3. Examen de conocimientos curriculares y de normatividad para el subdirector académico/ coordinador de actividades académicas

Es un instrumento estandarizado que permite valorar los conocimientos, capacidades y habilidades de este personal para afrontar y resolver diversas situaciones de la práctica profesional.

Propósito

Identificar los conocimientos y las habilidades del subdirector académico o del coordinador de actividades académicas para propiciar la mejora de las prácticas de los docentes y del funcionamiento de la escuela.

Características

- Es un examen estandarizado de opción múltiple.
- Se presenta en sede, controlado por un aplicador.
- Se aplica en línea y es autoadministrable.
- Consta de entre 100 y 120 reactivos.
- Tiene distintos tipos de reactivos con cuatro opciones de respuesta, donde sólo una es la correcta.

Estructura

Los principales *Aspectos a evaluar* son:

1. Conocimientos de la función: Incluye los elementos que le permiten conocer la organización y funcionamiento de la escuela eficaz, los contenidos y propósitos educativos, así como las prácticas docentes en el aula que propician aprendizaje en todos los alumnos, así como las acciones para abatir el rezago, propiciar la inclusión y equidad, y los retos que enfrentan los alumnos para su aprendizaje y desarrollo.
2. Acciones de intervención: Conocimiento de estrategias orientadas a la mejora continua, la organización del trabajo, la administración eficaz de los recursos, toma de decisiones que contribuyan al cumplimiento de la normatividad educativa, la autonomía de la gestión escolar y el establecimiento de los vínculos entre las escuelas, autoridades educativas y otras instituciones.
3. Reflexión de su práctica: Conocimiento de estrategias y referentes teóricos, que utiliza para mejorar su práctica y desarrollo profesional, que le permitan asegurar un servicio educativo de calidad.
4. Aplicación de la normatividad: Engloba el conocimiento, la aplicación de los principios filosóficos, fundamentos legales y las finalidades de la educación pública en el ejercicio de su función, que le permitan asegurar ambientes favorables para el aprendizaje, así como el desarrollo de la función directiva con base en principios éticos.
5. Trabajo colaborativo: Implica el conocimiento de estrategias para la colaboración entre los integrantes de su comunidad escolar para mejorar los procesos educativos, fortalecer la identidad cultural lingüística presente en la escuela.

Proceso de aplicación

El subdirector académico o el coordinador de actividades académicas podrá seleccionar la sede en que presentará el examen en línea a partir de un catálogo de sedes. Una vez registrado, el subdirector académico o coordinador de actividades académicas recibirá una notificación de confirmación vía correo electrónico que deberá imprimir como pase de ingreso al examen y que presentará el día de la evaluación en la sede que corresponda. De no seleccionar una sede para el examen, su Autoridad Educativa se la asignará.

Calificación

La Secretaría de Educación Pública realizará el proceso de calificación de la información obtenida. Este proceso se llevará a cabo conforme a los criterios y procedimientos técnicos que el INEE determine.

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN

VII. Descripción general del proceso y las etapas de la Evaluación del Desempeño del subdirector de gestión

La implementación del Servicio Profesional Docente tiene la finalidad de mejorar el logro de aprendizajes de las niñas, niños y jóvenes que cursan la educación obligatoria. La evaluación juega un papel fundamental en esta aspiración ya que representa un mecanismo valioso para identificar aspectos a mejorar en el desempeño de los actores educativos, en particular, de los subdirectores de gestión.

Con la intención de atender los propósitos, las características y condiciones en que se desarrolla la Evaluación del Desempeño, la

Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), establecieron tres etapas.

Estas tres etapas recuperan la experiencia adquirida por el subdirector de gestión, están vinculadas al contexto escolar y aportan elementos para la mejora de la práctica profesional:

Esquema 3. Etapas de Evaluación del Desempeño



A continuación se describen de manera general estas etapas:

□ Etapa 1. Informe de responsabilidades profesionales

En esta etapa se busca identificar en qué grado el subdirector de gestión cumple con las exigencias propias de su función. Para lograrlo, se aplicarán dos cuestionarios con preguntas equivalentes, uno dirigido al subdirector de gestión evaluado y, el otro a su autoridad inmediata.

Se espera obtener información sobre las fortalezas y los aspectos a mejorar acerca del desempeño del subdirector de gestión, con base en los aspectos señalados en el *Perfil, Parámetros e Indicadores* correspondientes.



❑ Etapa 2. Proyecto de Gestión Escolar del subdirector de gestión

Esta etapa se centra en obtener información, sobre las prácticas directivas que permitan una valoración auténtica de su desempeño. Para ello integrará un Proyecto de Gestión Escolar, que consiste en elaborar un plan de trabajo, su puesta en marcha y la reflexión que hace el subdirector de gestión en torno a su práctica. El proyecto deberá estar alineado a los propósitos de la *Ruta de Mejora Escolar*. Se evaluarán las habilidades directivas de planeación, organización, coordinación, liderazgo, gestión, evaluación y reflexión sobre la práctica directiva, desde el ámbito de su función.

❑ Etapa 3. Examen de conocimientos curriculares y de normatividad del subdirector de gestión

Esta etapa de la evaluación del desempeño está orientada a que el personal evaluado demuestre sus conocimientos curriculares y de normatividad que son necesarios para resolver las situaciones de su práctica profesional.

Esta etapa dará cuenta de los conocimientos curriculares y de la normatividad que tiene el subdirector de gestión.

VII.1. Aspectos a evaluar en el desempeño del subdirector de gestión

La Evaluación del Desempeño del subdirector de gestión tiene como referente el *Perfil, Parámetros e Indicadores para el personal con Funciones de dirección y de supervisión en Educación Básica*, aprobados por el INEE. Dicho perfil está constituido por cinco dimensiones en las que se consideran los aspectos de la función directiva.

Perfil

Dimensión 1	Un subdirector que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan.
Dimensión 2	Un subdirector que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.
Dimensión 3	Un subdirector que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.
Dimensión 4	Un subdirector 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.
Dimensión 5	Un subdirector 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.

A continuación, se muestran los Aspectos a evaluar del perfil del subdirector de gestión.

Evaluación del Desempeño del Personal con funciones de Dirección y de Supervisión. Educación Básica
Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos
 Ciclo Escolar 2018-2019



Esta tabla también sirve de referencia para identificar los aspectos a evaluar de los subdirectores de gestión de Educación Preescolar, Secundaria y Especial.

Tabla 5. Aspectos a evaluar del Perfil del subdirector de gestión

Perfil, Parámetros e Indicadores para el personal con funciones de Subdirector de Gestión	1. Informe de responsabilidades profesionales	2. Proyecto de Gestión Escolar del subdirector de gestión	3. Examen de conocimientos curriculares y de normatividad del subdirector de gestión
DIMENSIÓN 1. Un subdirector de gestión 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	En el instrumento se abordan los indicadores: 1.1.2, 1.2.2 y 1.2.3	En el instrumento se abordan los indicadores: 1.1.1, 1.2.1, 1.2.3, 1.3.2, 1.3.3, 1.3.4, 1.3.5, 1.4.1 y 1.4.2	En el instrumento se abordan los indicadores: 1.1.1, 1.1.2, 1.2.1, 1.2.3, 1.2.5, 1.2.6, 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.3.4, 1.4.1, 1.4.2, 1.4.3 y 1.4.4
1.1 Explica la tarea fundamental de la escuela. 1.2 Asume el sentido de la subdirección de gestión escolar para la mejora de la calidad educativa. 1.3 Explica la relación entre una gestión escolar eficaz y el logro de los propósitos educativos. 1.4 Explica elementos de la gestión escolar que favorezcan aprendizajes.			
DIMENSIÓN 2. Un subdirector que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela	En el instrumento se abordan los indicadores: 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5, 2.1.6, 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.3.1, 2.3.2, 2.4.1 y 2.4.3	En el instrumento se abordan los indicadores: 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.6, 2.3.1, 2.4.1, 2.4.2 y 2.4.4	En el instrumento se abordan los indicadores: 2.3.5, 2.4.2 y 2.6.3
2.1 Organiza y sistematiza procesos de gestión escolar para la mejora de la escuela 2.2 Establece formas de comunicación eficaz que fomentan el trabajo colaborativo en la comunidad escolar. 2.3 Establece acciones para asegurar la Normalidad Mínima de Operación Escolar. 2.4 Realiza acciones para apoyar la gestión de los recursos, espacios físicos y materiales de la escuela.			
DIMENSIÓN 3. Un subdirector de gestión que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad	En el instrumento se abordan los indicadores: 3.1.3, 3.2.2, 3.2.3, 3.3.1, 3.3.2 y 3.3.4	En el instrumento se abordan los indicadores: 3.1.1 y 3.3.2	En el instrumento se abordan los indicadores: 3.1.2, 3.2.1 y 3.3.3
3.1 Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica profesional como medio para mejorarla. 3.2 Emplea estrategias de estudio y aprendizaje para su desarrollo profesional. 3.3 Utiliza diferentes medios para enriquecer su desarrollo profesional.			
DIMENSIÓN 4. Un subdirector de gestión 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	En el instrumento se abordan los indicadores: 4.1.2, 4.1.3, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4 y 4.3.2	En el instrumento se abordan los indicadores: 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5, 4.4.1, 4.4.3 y 4.4.4	En el instrumento se abordan los indicadores: 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.5, 4.3.1, 4.3.2, 4.4.1, 4.4.2, 4.3.3 y 4.4.4
4.1 Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función directiva. 4.2 Organiza acciones para gestionar ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa. 4.3 Emplea las habilidades y actitudes requeridas para el desarrollo de su función. 4.4 Realiza acciones para el cuidado de la integridad y seguridad de los alumnos en las aulas y en la escuela.			
DIMENSIÓN 5. Un subdirector de gestión 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	En el instrumento se abordan los indicadores: 5.1.1, 5.2.1, 5.2.2, 5.2.3, 5.3.1 y 5.3.2	En el instrumento se abordan los indicadores: 5.1.1, 5.1.2 y 5.2.2	En el instrumento se abordan los indicadores: 5.1.1, 5.1.2, 5.2.1 y 5.3.3
5.1 Considera la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la tarea educativa de la escuela. 5.2 Propicia la colaboración de las familias, de la comunidad y de otras instituciones en la tarea educativa de la escuela. 5.3 Realiza acciones para fortalecer la comunicación con la dirección escolar y el colectivo docente.			

En la Etapa 1. Informe de responsabilidades profesionales, el indicador 3.2.2 es un aspecto a evaluar exclusivo del cuestionario que responde el propio sustentante.



SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

VII.2. Descripción de los métodos e instrumentos de evaluación para el subdirector de gestión

Los métodos aluden a la forma en que se evaluará al subdirector de gestión y al conjunto de instrumentos que se utilizarán para ello, con base en los aspectos contenidos en el *Perfil, Parámetros e Indicadores* correspondientes.

A continuación se presentan los propósitos, características, estructura, procesos de aplicación y calificación de cada una de las etapas de la Evaluación del Desempeño.

□ Etapa 1. Informe de responsabilidades profesionales

Es un instrumento que permite identificar el nivel de cumplimiento de las responsabilidades profesionales del subdirector de gestión, a través de la valoración que hace el evaluado y su autoridad inmediata.

En esta etapa de la evaluación se plantea obtener información desde dos visiones acerca del cumplimiento de las responsabilidades del subdirector de gestión.

Se utilizan dos cuestionarios que abordan aspectos vinculados con las habilidades y actitudes necesarias para el ejercicio de la función como: la reflexión de la práctica profesional propia, estrategias de estudio y aprendizaje para el desarrollo profesional, disposiciones legales en el ejercicio de la dirección, creación de ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa, atención a la diversidad lingüística y cultural de la comunidad, vinculación con diferentes agentes educativos y organizaciones sociales en apoyo a la atención de los alumnos y colaboración para el funcionamiento de la escuela y de la zona escolar.

Propósito

Obtener información acerca del cumplimiento de las responsabilidades profesionales del subdirector de gestión, de sus procesos de aprendizaje y mejora permanente en el ejercicio de su función, así como de su colaboración en el trabajo de la escuela y de la zona escolar.

Características

El Informe de responsabilidades profesionales:

- Identifica el nivel de cumplimiento del subdirector de gestión en el desempeño de su función.
- Se integra por dos cuestionarios estandarizados, autoadministrables y suministrados en línea:
 - Los cuestionarios tienen una estructura equivalente y abordan los mismos aspectos.
 - Se responden de manera independiente por dos figuras educativas: el personal evaluado y su autoridad inmediata.

Estructura

Los cuestionarios incluyen un apartado donde se solicitan datos generales del subdirector de gestión y de su autoridad inmediata. En un segundo apartado se preguntan aspectos relacionados con el cumplimiento de las responsabilidades profesionales del personal evaluado.



Proceso de aplicación

El subdirector de gestión y su autoridad inmediata podrán responder los cuestionarios que estarán disponibles durante el periodo que comprende la evaluación. Se estima que para dar respuesta al cuestionario se requieren noventa minutos.

Los instrumentos estarán disponibles en la plataforma del Sistema Nacional de Registro del Servicio Profesional Docente, en el siguiente dominio:

 www.servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx

Al concluir el cuestionario, la autoridad inmediata deberá proporcionar al subdirector de gestión el comprobante correspondiente, como evidencia del cumplimiento en este proceso de evaluación; asimismo, este personal obtendrá un comprobante de que realizó la Etapa 1 de la Evaluación del Desempeño.

Cabe señalar que conforme a lo establecido en el Artículo 79 de la Ley General del Servicio Profesional Docente, los resultados y las recomendaciones individuales que se deriven de esta Etapa se considerarán como información confidencial.

Calificación

La Secretaría de Educación Pública realizará el proceso de calificación de la información obtenida. Este proceso se llevará a cabo conforme a los criterios y procedimientos técnicos que el INEE determine.

❑ Etapa 2. Proyecto de Gestión Escolar del subdirector de gestión

El Proyecto de Gestión Escolar del subdirector de gestión es un instrumento que permite evaluar el desempeño de su función de gestión directiva a través de una muestra genuina de su práctica profesional.

En esta etapa, el subdirector de gestión elabora un plan de trabajo a partir de una de las prioridades educativas establecidas por el CTE, que se vincula con el ámbito de su función, desarrolla la estrategia del plan y selecciona evidencias para elaborar un texto de análisis y reflexión sobre su gestión directiva.

El *Proyecto de Gestión Escolar del subdirector de gestión* se constituye de tres momentos:

Momento 1. *Elaboración de un Plan de trabajo de gestión.*

Momento 2. *Desarrollo del Plan de trabajo de gestión.*

Momento 3. *Análisis y reflexión de su gestión.*

En esta etapa, el subdirector de gestión realizará un conjunto de acciones vinculadas lógicamente entre sí, con el fin de conseguir el objetivo definido en el Plan de trabajo, de conformidad con las prioridades establecidas por el CTE, desde el ámbito de su función.

Durante el desarrollo de estas acciones, el subdirector de gestión pone en juego sus habilidades y destrezas para: orientar sus actividades, organizar su trabajo de gestión, analizar y reflexionar sistemáticamente sobre la propia práctica profesional, de acuerdo con los contextos donde se realizan.



Propósito

Identificar las habilidades de liderazgo, organización y reflexión del subdirector de gestión orientadas a la mejora escolar y a que todos los alumnos aprendan.

Características

El *Proyecto de Gestión Escolar del subdirector de gestión* tiene las siguientes características:

- Es un instrumento de evaluación de respuesta construida, autoadministrable y gestionado en línea.
- Retoma evidencias de las prácticas auténticas de la función de subdirección.
- Se deriva del plan de trabajo del plantel en el que se desempeña el subdirector de gestión y de su vinculación con la zona escolar.
- Considera las prioridades educativas del plantel desde el ámbito de la función
- Los tres momentos del Proyecto se desarrollan en ocho semanas, pero el cumplimiento de las metas podría ser variable, dependiendo de la naturaleza de la problemática a atender.

Estructura

El *Proyecto de Gestión Escolar del subdirector de gestión* se desarrolla en tres momentos:

Momento 1. Elaboración de un Plan de trabajo de gestión

El Plan de trabajo deberá responder a las prioridades educativas, desde el ámbito de la función del subdirector gestión, que fueron identificadas por el CTE a partir del diagnóstico escolar.

El Plan de trabajo deberá incluir al menos los siguientes elementos:

- Prioridad a atender en el presente Proyecto de Gestión Escolar desde el ámbito de la función.
- Características del centro escolar.
- Ámbitos de gestión escolar que considerará el Plan de trabajo.
- Estrategia de trabajo (acciones, responsables, recursos y materiales, cronograma de actividades).
- Acciones de seguimiento.

Momento 2. Desarrollo del Plan de trabajo de gestión

En este momento, el subdirector de gestión realizará las actividades del Plan de trabajo y seleccionará cuatro evidencias de mayor relevancia que den cuenta de su gestión, a partir de los criterios establecidos en las guías que orientarán de manera específica el proceso de Evaluación del Desempeño.

La finalidad de la presentación de las evidencias es aportar información sobre las acciones del subdirector de gestión, para alcanzar el objetivo del Plan de trabajo, por ello deben ser:

- Producidas durante el desarrollo de las actividades del Plan de trabajo.
- Representativas de las acciones realizadas para alcanzar el objetivo del proyecto.
- Pertinentes en la medida que se vinculan con los objetivos planteados en el proyecto.

Las cuatro evidencias se subirán a la plataforma correspondiente, acompañadas de datos de identificación e información referente a su contenido. Pueden ser de naturaleza diversa, dependiendo del objetivo del Plan de trabajo, por ejemplo: evidencias gráficas o documentales de las acciones realizadas, interacciones con docentes u otros miembros del colectivo escolar, entre otros.

Momento 3. Análisis y reflexión de su gestión directiva

El subdirector de gestión contestará tareas evaluativas diseñadas para llevar un proceso reflexivo sobre acciones y la toma de decisiones que realizó para atender la prioridad establecida en el marco del presente proyecto. En la plataforma se presentarán tareas evaluativas, apoyadas por preguntas de andamiaje, que orientarán la elaboración del texto.

El objetivo del ejercicio de análisis y reflexión es que el subdirector haga una revisión integral de su gestión, justifique las acciones que realizó y las decisiones que tomará para reorientar su trabajo con fines de mejora.

Proceso de aplicación

El subdirector de gestión subirá a la plataforma, que se habilitará para tal efecto, los productos y las evidencias del Proyecto de Gestión Escolar, en el siguiente dominio:

 www.servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx

Durante el periodo establecido (ocho semanas) la plataforma estará abierta para que el subdirector de gestión suba los productos y las evidencias correspondientes a cada uno de los momentos. Si bien este personal puede presentar los productos y las evidencias solicitadas dentro del periodo antes señalado, deberá hacerlo en el orden de desarrollo del proyecto.

Tabla 6. Productos y evidencias de la Etapa 2

Momento	Productos / Evidencia
Momento 1. Elaboración de un Plan de trabajo de gestión	Plan de trabajo sobre una de las prioridades establecidas, desde el ámbito de la función del subdirector de gestión, las características del centro escolar, estrategias de gestión y acciones de seguimiento
Momento 2. Desarrollo del Plan de trabajo de gestión	Cuatro evidencias de las acciones de su gestión, acompañadas de datos de identificación e información referente a su contenido
Momento 3. Análisis y reflexión de su gestión directiva	Texto de análisis y reflexión sobre su gestión y toma de decisiones, en el marco del presente <i>Proyecto de Gestión Escolar del subdirector</i> , orientado por tareas evaluativas



Calificación

Una vez recopilados los productos y las evidencias del proyecto, serán revisados por evaluadores certificados por el INEE. Para ello, se utilizarán rúbricas con criterios que permitan valorar el desempeño del subdirector de gestión durante los tres momentos del Proyecto de Gestión Escolar.

Eta **3. Examen de conocimientos curriculares y de normatividad para el subdirector de gestión**

Es un instrumento estandarizado que permite valorar los conocimientos, capacidades y habilidades de este personal para afrontar y resolver diversas situaciones de la práctica profesional.

Propósito

Identificar los conocimientos y las habilidades del subdirector de gestión para propiciar la mejora de las prácticas de los docentes y del funcionamiento de la escuela.

Características

- Es un examen estandarizado de opción múltiple.
- Se presenta en sede, controlado por un aplicador.
- Se aplica en línea y es autoadministrable.
- Consta de entre 100 y 120 reactivos.
- Tiene distintos tipos de reactivos con cuatro opciones de respuesta, donde sólo una es la correcta.

Estructura

Los principales *Aspectos a evaluar* son:

1. Referentes para la organización escolar: considera el logro de los propósitos educativos, la escuela como un espacio de formación integral y desarrollo de habilidades, los factores de las escuelas efectivas, el currículo como el referente que orienta la organización de la vida escolar, la función del director escolar para abatir el rezago, propiciar la inclusión y equidad, y fomentar la permanencia, así como la función directiva en el funcionamiento del sistema de asesoría y acompañamiento.
2. Referentes pedagógicos: incluye las características de los alumnos y los retos a los que se enfrentan, la influencia del entorno familiar, sociocultural y lingüístico en el aprendizaje, el sentido de los propósitos educativos, los enfoques de las asignaturas y los aprendizajes, la relación entre el desarrollo de los contenidos y el logro de los aprendizajes, las concepciones de directivos y docentes, acerca de la enseñanza, el aprendizaje y el desarrollo infantil, las prácticas de enseñanza y su congruencia con los enfoques de las asignaturas, la necesidad de propiciar el trabajo colaborativo, y las prácticas educativas para atender a niñas y niños con necesidades educativas especiales o en situación de vulnerabilidad.
3. Vínculo con la comunidad escolar: engloba las acciones para el fortalecimiento de la identidad cultural y la promoción del diálogo intercultural, las acciones que toman en cuenta la diversidad lingüística y cultural para enriquecer el trabajo educativo, los mecanismos que aseguren la comunicación frecuente con las familias de los alumnos, y las acciones, dentro del Consejo Técnico de Zona, para dar cumplimiento a



la Normalidad Mínima de Operación y a las prioridades de la Educación Básica.

4. Gestión y estrategias para la atención de los alumnos: se refiere a las estrategias para la atención a los alumnos en riesgo de reprobación, rezago o deserción escolar, las acciones para la atención y el seguimiento a casos de abuso o maltrato infantil, las medidas preventivas para evitar enfermedades, accidentes y situaciones de riesgo, y las estrategias para mantener la integridad y seguridad de los alumnos.
5. Liderazgo y mejora profesional: abarca las estrategias para orientar de forma individual y colectiva a los docentes en su intervención didáctica, los referentes teóricos en el análisis de su práctica con el fin de mejorarla, las estrategias para la búsqueda, selección y uso de información que apoya su desarrollo profesional, y los materiales impresos y las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
6. Ética y normativa de la función: recupera la administración de recursos, su función con apego a los principios filosóficos establecidos en el artículo tercero constitucional, las disposiciones normativas vigentes que rigen su labor como director, la Normalidad Mínima de Operación Escolar en su práctica directiva cotidiana, las acciones que fomenten actitudes de compromiso, colaboración, solidaridad y equidad de género, las acciones para promover el respeto por las diferencias individuales, lingüísticas, culturales, étnicas y socioeconómicas, las estrategias para la promoción de ambientes de inclusión y equidad, y el desarrollo de su función directiva con responsabilidad, honradez, integridad, igualdad y respeto.

Proceso de aplicación

El subdirector de gestión podrá seleccionar la sede en que presentará el examen en línea a partir de un catálogo de sedes. Una vez registrado, el subdirector de gestión recibirá una notificación de

confirmación vía correo electrónico que deberá imprimir como pase de ingreso al examen y que presentará el día de la evaluación en la sede que corresponda. De no seleccionar una sede para el examen, su Autoridad Educativa se la asignará.

Calificación

La Secretaría de Educación Pública realizará el proceso de calificación de la información obtenida. Este proceso se llevará a cabo conforme a los criterios y procedimientos técnicos que el INEE determine.

SUPERVISOR

VIII. Descripción general del proceso y las etapas de la Evaluación del Desempeño del supervisor

La implementación del Servicio Profesional Docente tiene la finalidad de asegurar el logro de los aprendizajes de las niñas, niños y jóvenes que cursan la educación obligatoria. La evaluación juega un papel fundamental en esta aspiración ya que representa un mecanismo valioso para identificar aspectos a mejorar en el desempeño de los actores educativos, en particular, de los supervisores escolares.

Con la intención de atender los propósitos, las características y condiciones en que se desarrolla la Evaluación del Desempeño, la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), establecieron tres etapas.

Estas tres etapas recuperan la experiencia adquirida por los supervisores, están vinculadas al contexto escolar y aportan elementos para la mejora de la práctica profesional:

Esquema 4. Etapas de Evaluación del Desempeño

A continuación se describen de manera general estas etapas:

□ Etapa 1. Informe de responsabilidades profesionales

En esta etapa se busca identificar en qué grado el supervisor cumple con las exigencias propias de su función. Para lograrlo, se aplicarán dos cuestionarios con preguntas equivalentes, uno dirigido al supervisor evaluado y, el otro a su autoridad inmediata.

Se espera obtener información sobre las fortalezas y los aspectos a mejorar acerca del desempeño del supervisor, con base en los aspectos señalados en el *Perfil, Parámetros e Indicadores* correspondiente.

Etapa 2. Proyecto de asesoría y acompañamiento del supervisor

Esta etapa se centra en obtener información, sobre las prácticas de supervisión que permitan una valoración auténtica de su desempeño. Para ello el supervisor integrará un Proyecto de asesoría y acompañamiento, que consiste en elaborar un plan de trabajo, su puesta en marcha y la reflexión que hace el supervisor en torno a su práctica. Se evaluarán las habilidades del supervisor relacionadas con planeación, organización, coordinación, liderazgo, gestión, evaluación y reflexión sobre la práctica de la supervisión. El Proyecto a desarrollar considerará la asesoría y acompañamiento a una escuela en el periodo determinado.

Etapa 3. Examen de conocimientos curriculares y de normatividad para la función de supervisión

Esta etapa de la evaluación del desempeño está orientada a que el personal evaluado demuestre sus conocimientos curriculares y de normatividad que son necesarios para resolver las situaciones de su práctica profesional.

Perfil

Dimensión 1	Un supervisor que conoce el sentido de su función, los propósitos educativos y las prácticas que propician aprendizajes.
Dimensión 2	Un supervisor que impulsa el desarrollo profesional del personal docente y la autonomía de gestión de las escuelas; coordina, apoya y da seguimiento al trabajo del personal docente, directivo y de asesoría técnico pedagógica, y establece el enlace con las autoridades educativas para garantizar el aprendizaje de todos los alumnos.
Dimensión 3	Un supervisor que se reconoce como profesional que mejora continuamente, tiene disposición para el estudio y para emplear las Tecnologías de la Información y la Comunicación con fines de aprendizaje, intercambio académico y gestión escolar.
Dimensión 4	Un supervisor que conoce, asume y promueve 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.
Dimensión 5	Un supervisor que reconoce la diversidad de los contextos sociales y culturales de las escuelas y promueve las relaciones de colaboración entre ellas, con las familias, las comunidades y otras instancias para garantizar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

VIII.1. Aspectos a evaluar en el desempeño del supervisor. Educación Básica

La Evaluación del Desempeño del supervisor tiene como referente el *Perfil, Parámetros e Indicadores para el personal con Funciones de dirección y de supervisión en Educación Básica*, aprobados por el INEE. Dicho perfil está constituido por cinco dimensiones en las que se consideran los aspectos de la función de supervisión.

A continuación se muestran los Aspectos a evaluar del perfil del supervisor de Educación Primaria. Esta tabla también sirve de referencia para identificar los aspectos a evaluar de los supervisores de Preescolar, Secundaria, Especial, Física y Básica para Adultos.



SEP

Evaluación del Desempeño del Personal con funciones de Dirección y de Supervisión. Educación Básica
Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos
 Ciclo Escolar 2018-2019



Tabla 7. Aspectos a evaluar del Perfil del supervisor Educación Primaria

Perfil, Parámetros e Indicadores para el personal con funciones de Supervisión	1. Informe de responsabilidades profesionales	2. Proyecto de asesoría y acompañamiento del supervisor	3. Examen de conocimientos curriculares y de normatividad para la función del supervisor
DIMENSIÓN 1. Un supervisor que conoce el sentido de su función, los propósitos educativos y las prácticas que propician aprendizajes	En el instrumento se abordan los indicadores: 1.1.1 y 1.1.2	En el instrumento se abordan los indicadores: 1.1.2, 1.1.3, 1.1.4, 1.1.5, 1.2.1, 1.2.2, 1.3.2 y 1.3.3	En el instrumento se abordan los indicadores: 1.1.1, 1.1.3, 1.1.4, 1.1.5, 1.2.1, 1.2.2, 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.3.4 y 1.3.5
1.1 Asume la función de la supervisión escolar para la mejora de la calidad educativa. 1.2 Relaciona los propósitos, los enfoques y los contenidos educativos. 1.3 Analiza las prácticas educativas que propician aprendizajes.			
DIMENSIÓN 2. Un supervisor que impulsa el desarrollo profesional del personal docente y la autonomía de gestión de las escuelas; coordina, apoya y da seguimiento al trabajo del personal docente, directivo y de asesoría técnico pedagógica, y establece el enlace con las autoridades educativas para garantizar el aprendizaje de todos los alumnos	En el instrumento se abordan los indicadores: 2.1.1, 2.1.2, 2.1.4, 2.1.5, 2.1.6, 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.4.1, 2.4.3, 2.4.4, 2.4.5, 2.4.6, 2.5.1, 2.5.2 y 2.5.3	En el instrumento se abordan los indicadores: 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5, 2.1.6, 2.1.7, 2.2.1, 2.2.3, 2.3.1, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.5, 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3, 2.4.4, 2.4.5, 2.4.6, 2.5.2 y 2.5.3	En el instrumento se abordan los indicadores: 2.1.7, 2.3.2, 2.3.5 y 2.4.6
2.1 Organiza el trabajo de la zona escolar para la mejora de la calidad educativa. 2.2 Contribuye al cumplimiento de la Normalidad Mínima de Operación Escolar de su zona de supervisión. 2.3 Organiza el sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas de la zona escolar. 2.4 Organiza estrategias para la mejora de la gestión de las escuelas de la zona escolar. 2.5 Establece vínculos entre las escuelas de la zona escolar y las autoridades educativas así como diversas instituciones que apoyan la tarea educativa.			
DIMENSIÓN 3. Un supervisor que se reconoce como profesional que mejora continuamente, tiene disposición para el estudio y para emplear las Tecnologías de la Información y la Comunicación con fines de aprendizaje, intercambio académico y gestión escolar	En el instrumento se abordan los indicadores: 3.1.3, 3.2.2, 3.2.3, 3.3.1 y 3.3.2	En el instrumento se abordan los indicadores: 3.1.1 y 3.3.2	En el instrumento se abordan los indicadores: 3.1.2, 3.2.1 y 3.3.3
3.1 Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica profesional como medio para mejorarla. 3.2 Emplea estrategias de estudio y aprendizaje para su desarrollo profesional. 3.3 Utiliza diferentes medios para enriquecer su desarrollo profesional.			
DIMENSIÓN 4. Un supervisor que conoce, asume y promueve los principios éticos y 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	En el instrumento se abordan los indicadores: 4.1.2, 4.1.3, 4.2.1, 4.2.3, 4.2.4, 4.3.1, 4.3.3, 4.3.4, 4.3.6, 4.4.1, 4.4.2 y 4.4.3	En el instrumento se abordan los indicadores: 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 4.3.1, 4.3.2, 4.3.5, 4.3.6 y 4.4.3	En el instrumento se abordan los indicadores: 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3, 4.2.2, 4.3.2, 4.3.3, 4.3.4, 4.4.1 y 4.4.2
4.1 Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función. 4.2 Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa en las escuelas de la zona escolar. 4.3 Establece estrategias para el cuidado de la integridad y la seguridad de los alumnos en las escuelas de la zona escolar. 4.4 Emplea habilidades para el desarrollo de la función de supervisión escolar.			
DIMENSIÓN 5. Un supervisor que reconoce la diversidad de los contextos sociales y culturales de las escuelas y promueve las relaciones de colaboración entre ellas, con las familias, las comunidades y otras instancias para garantizar el derecho de los alumnos a una educación de calidad	En el instrumento se abordan los indicadores: 5.2.1, 5.2.2, 5.2.3, 5.3.1, 5.3.2 y 5.3.3	En el instrumento se abordan los indicadores: 5.1.1, 5.1.2, 5.1.3, 5.1.4 y 5.2.2	En el instrumento se abordan los indicadores: 5.1.1, 5.1.2 y 5.2.1
5.1 Considera la diversidad cultural y lingüística de los alumnos, y su vinculación con los procesos educativos. 5.2 Establece estrategias de colaboración con las familias, las comunidades y otras instituciones en la tarea educativa de las escuelas de la zona escolar. 5.3 Establece estrategias para impulsar la colaboración entre las escuelas de la zona escolar.			

En la Etapa 1. Informe de responsabilidades profesionales, los indicadores 4.3.3 y 5.2.1 no aplican para el supervisor de educación especial.



VIII.2. Descripción de los métodos e instrumentos de evaluación para el supervisor

Los métodos aluden a la forma en que se evaluará al supervisor y al conjunto de instrumentos que se utilizarán para ello, con base en los aspectos contenidos en el *Perfil, Parámetros e Indicadores* correspondientes.

A continuación se presentan los propósitos, características, estructura, procesos de aplicación y calificación de cada una de las etapas de la Evaluación del Desempeño.

☐ **Etapas 1. Informe de responsabilidades profesionales**

Es un instrumento que permite identificar el nivel de cumplimiento de las responsabilidades profesionales del personal con funciones de supervisión, a través de la valoración que hace el evaluado y su autoridad inmediata.

En esta etapa de la evaluación se plantea obtener información desde dos visiones acerca del cumplimiento de las responsabilidades del personal con funciones de supervisión.

Se utilizan dos cuestionarios que abordan aspectos vinculados con las habilidades y actitudes necesarias para el ejercicio de la función como: la reflexión de la práctica profesional propia, estrategias de estudio y aprendizaje para el desarrollo profesional, disposiciones legales en el ejercicio de la supervisión, creación de ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa, atención a la diversidad lingüística y cultural de la comunidad, vinculación con diferentes agentes educativos y organizaciones sociales en apoyo a la atención de los alumnos y colaboración para el funcionamiento de las escuelas de su zona escolar.

Propósito

Obtener información acerca del cumplimiento de las responsabilidades profesionales del personal con funciones de supervisión, de sus procesos de aprendizaje y mejora permanente en el ejercicio de su función, así como de su colaboración en el trabajo de las escuelas de su zona escolar.

Características

El Informe de responsabilidades profesionales:

- Identifica el nivel de cumplimiento de los supervisores en el desempeño de su función.
- Se integra por dos cuestionarios estandarizados, autoadministrables y suministrados en línea:
 - Los cuestionarios tienen una estructura equivalente y abordan los mismos aspectos.
 - Se responden de manera independiente por dos figuras educativas: el personal evaluado y su autoridad inmediata.

Estructura

Los cuestionarios incluyen un apartado donde se solicitan datos generales del personal con funciones de supervisión y de su autoridad inmediata. En un segundo apartado se preguntan aspectos relacionados con el cumplimiento de las responsabilidades profesionales del personal evaluado.



SEP

Proceso de aplicación

El personal con funciones de supervisión y su autoridad inmediata podrán responder los cuestionarios que estarán disponibles durante el periodo que comprende la evaluación. Se estima que para dar respuesta al cuestionario se requieren noventa minutos.

Los instrumentos estarán disponibles en la plataforma del Sistema Nacional de Registro del Servicio Profesional Docente, en el siguiente dominio :

 www.servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx

Al concluir el cuestionario, la autoridad inmediata deberá proporcionar al personal con funciones de supervisión el comprobante correspondiente, como evidencia del cumplimiento en este proceso de evaluación; asimismo, este personal obtendrá un comprobante de que realizó la Etapa 1 de la Evaluación del Desempeño.

Cabe señalar que conforme a lo establecido en el Artículo 79 de la Ley General del Servicio Profesional Docente, los resultados y las recomendaciones individuales que se deriven de esta Etapa se considerarán como información confidencial.

Calificación

La Secretaría de Educación Pública realizará el proceso de calificación de la información obtenida. Este proceso se llevará a cabo conforme a los criterios y procedimientos técnicos que el INEE determine.

❑ Etapa 2. Proyecto de asesoría y acompañamiento del supervisor

El Proyecto de asesoría y acompañamiento del supervisor es un instrumento que permite evaluar el desempeño del supervisor a través de una muestra genuina de su práctica profesional. Consiste en la elaboración de un plan de asesoría y acompañamiento para la atención de una prioridad educativa de una escuela, el desarrollo del plan y la selección de evidencias, así como la elaboración un texto de análisis en donde reflexione sobre su función de supervisión.

El *Proyecto de asesoría y acompañamiento del supervisor* se constituye de tres momentos:

Momento 1. *Elaboración de un Plan de trabajo.*

Momento 2. *Desarrollo del Plan de trabajo.*

Momento 3. *Análisis y reflexión de su práctica de supervisión.*

En esta etapa, el supervisor realizará un conjunto de acciones vinculadas lógicamente entre sí, con el fin de conseguir el objetivo definido en el Plan de trabajo de acuerdo con las prioridades establecidas en la zona escolar.

Durante el desarrollo de estas acciones, el supervisor pone en juego sus habilidades y destrezas para: orientar sus actividades, organizar su intervención en la escuela seleccionada, analizar y reflexionar sistemáticamente sobre la propia práctica profesional, de acuerdo con los contextos donde se realizan.

Para el Proyecto de asesoría y acompañamiento, el supervisor seleccionará una escuela y elaborará un plan de trabajo de asesoría

para atender una de las prioridades educativas identificadas por el Consejo Técnico de Zona (CTZ) o en el diagnóstico de la zona escolar.

Propósito

Identificar las habilidades y destrezas del supervisor para la planeación, la organización y diseño de estrategias que orienten sus acciones de asesoría y acompañamiento a las escuelas.

Características

El *Proyecto de asesoría y acompañamiento del supervisor* tiene las siguientes características:

- Es un instrumento de evaluación de respuesta construida, autoadministrable y gestionado en línea.
- Retoma evidencias de las prácticas auténticas de la función de supervisión.
- Se deriva del plan de trabajo de la zona escolar.
- Considera las prioridades educativas de las escuelas de la zona escolar en donde realiza su función.

Los tres momentos del proyecto se desarrollan en ocho semanas (Elaboración de un Plan de trabajo, a partir de una prioridad educativa identificada en el CTZ, y su seguimiento en una escuela seleccionada, desarrollo del Plan de trabajo sobre la prioridad educativa de la escuela seleccionada y elaboración de un texto de reflexión y análisis de su práctica de supervisión).

Estructura

Para el presente modelo, El Proyecto de asesoría y acompañamiento del supervisor, se desarrolla focalizando una escuela en tres momentos: la planeación, la intervención y la reflexión.

Momento 1. Elaboración de un Plan de trabajo

El Plan de trabajo deberá responder a una prioridad educativa identificada en el CTZ, al diagnóstico de la escuela seleccionada, y deberá considerar al menos los siguientes elementos:

- Prioridad a atender en el proyecto de asesoría y acompañamiento.
- Características del centro escolar.
- Ámbitos de gestión escolar que considerará el Plan de trabajo.
- Estrategia de trabajo (acciones, responsables, recursos y materiales, cronograma de actividades).
- Acciones de seguimiento y retroalimentación.

Momento 2. Desarrollo de un Plan de trabajo

En este momento, el supervisor realizará las actividades del Plan de trabajo y seleccionará cuatro evidencias de mayor relevancia que den cuenta de su función como supervisor, a partir de los criterios establecidos en las guías que orientarán de manera específica el proceso de Evaluación del Desempeño.

La finalidad de la presentación de las evidencias es aportar información sobre las acciones de gestión del supervisor, para alcanzar el objetivo del Plan de trabajo, por ello deben ser:

- Producidas durante el desarrollo de las actividades del Plan de trabajo.
- Representativas de las acciones realizadas para alcanzar el objetivo del proyecto.
- Pertinentes en la medida que se vinculan con los objetivos planteados en el proyecto.

Las cuatro evidencias se subirán a la plataforma correspondiente, acompañadas de datos de identificación e información referente a su contenido. Pueden ser de naturaleza diversa, dependiendo del objetivo del Plan de trabajo, por ejemplo: secuencias didácticas comentadas, estrategias de evaluación y retroalimentación; interacciones con directores, docentes, alumnos y padres de familia, evidencias documentales, entre otros.

Momento 3. Elaboración de un texto de reflexión y análisis de su práctica de supervisión

El supervisor contestará tareas evaluativas diseñadas para llevar un proceso reflexivo sobre las acciones y la toma de decisiones que realizó para atender la prioridad establecida en el marco del presente proyecto. En la plataforma se presentarán tareas evaluativas, apoyadas por preguntas de andamiaje, que orientarán la elaboración del texto.

El objetivo del ejercicio de análisis y reflexión es que el supervisor haga una revisión integral de su intervención, justifique las acciones que realizó y las decisiones que tomará para reorientar su trabajo con fines de mejora.

Proceso de aplicación

El supervisor subirá a la plataforma, que se habilitará para tal efecto, los productos y las evidencias del *Proyecto de asesoría y acompañamiento del supervisor* en el siguiente dominio:

 www.servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx

Durante el periodo establecido (ocho semanas) la plataforma estará abierta para que el supervisor suba los productos y las evidencias correspondientes a cada uno de los momentos. Si bien este personal puede presentar los productos y las evidencias solicitadas dentro del periodo antes señalado, deberá hacerlo en el orden de desarrollo del proyecto.

Tabla 8. Productos y evidencias de la Etapa 2

Momento	Productos / Evidencia
Momento 1. Elaboración de un Plan de trabajo	Plan de trabajo, características del centro escolar, estrategias de asesoría, acciones de seguimiento y retroalimentación
Momento 2. Desarrollo del Plan de trabajo	Cuatro evidencias de las acciones de asesoría y acompañamiento, que incluyan datos de identificación e información referente a su contenido
Momento 3. Texto de reflexión y análisis de su práctica de supervisión	Texto de análisis, reflexión y toma de decisiones, en el marco del presente Proyecto de asesoría y acompañamiento, orientado por tareas evaluativas



Calificación

Una vez recopilados los productos y las evidencias del proyecto, serán revisados por evaluadores certificados por el INEE. Para ello, se utilizarán rúbricas con criterios que permitan valorar el desempeño del supervisor durante los tres momentos del Proyecto de asesoría y acompañamiento a las escuelas.

Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos

Etapa 3. Examen de conocimientos curriculares y de normatividad para la función del supervisor

Es un instrumento estandarizado, diferenciado por el nivel educativo del supervisor que permite valorar los conocimientos, capacidades y habilidades de este personal para afrontar y resolver diversas situaciones de la práctica profesional.

Propósito

Identificar los conocimientos y las habilidades del supervisor para propiciar la mejora de las prácticas del conjunto de escuelas adscritas a su zona escolar.

Características

- Es un examen estandarizado de opción múltiple.
- Se presenta en sede, controlado por un aplicador.
- Se aplica en línea y es autoadministrable.
- Consta de entre 100 y 120 reactivos.
- Tiene distintos tipos de reactivos con cuatro opciones de respuesta, donde sólo una es la correcta.

Estructura

Los principales *Aspectos a evaluar* son:

1. **Conocimientos de la función:** Incluye los elementos que le permiten conocer la organización y funcionamiento de la zona escolar eficaz, los contenidos y propósitos educativos, así como las prácticas directivas en la escuela que propician aprendizaje en todos los alumnos, así como los aspectos que contribuyen a la mejora de la gestión de las escuelas de la zona y de la calidad educativa.
2. **Acciones de intervención:** Conocimiento de estrategias orientadas a la mejora continua, la organización del trabajo, toma de decisiones que contribuyan al cumplimiento de la normatividad educativa, la autonomía de la gestión escolar y el establecimiento de los vínculos entre las escuelas, autoridades educativas y otras instituciones, así como las estrategias de apoyo, asesoría y acompañamiento a las escuelas de su zona.
3. **Reflexión de su práctica:** Conocimiento de estrategias y referentes teóricos, que utiliza para mejorar su práctica y desarrollo profesional, que le permitan asegurar un servicio educativo de calidad.
4. **Aplicación de la normatividad:** Engloba el conocimiento, la aplicación de los principios filosóficos, fundamentos legales y las finalidades de la educación pública en el ejercicio de su función, que le permitan asegurar ambientes favorables para el aprendizaje, así como habilidades de gestión para establecer acuerdos con diferentes actores educativos.
5. **Trabajo colaborativo:** Implica el conocimiento de estrategias para la colaboración entre los integrantes de su comunidad escolar para mejorar los procesos educativos, así como los propósitos y contenidos relacionados con la diversidad lingüística y cultural de las escuelas de la zona.

Proceso de aplicación

El supervisor podrá seleccionar la sede en que presentará el examen en línea a partir de un catálogo de sedes. Una vez registrado, el supervisor recibirá una notificación de confirmación vía correo electrónico que deberá imprimir como pase de ingreso al examen y que presentará el día de la evaluación en la sede que corresponda. De no seleccionar una sede para el examen, su Autoridad Educativa se la asignará. El tiempo estimado de aplicación es de cuatro horas, en la fecha y horario establecidos por la Autoridad Educativa.

Calificación

La Secretaría de Educación Pública realizará el proceso de calificación de la información obtenida. Este proceso se llevará a cabo conforme a los criterios y procedimientos técnicos que el INEE determine.

JEFE DE SECTOR

IX. Descripción general del proceso y las etapas de la Evaluación del Desempeño del jefe de sector

La implementación del Servicio Profesional Docente tiene la finalidad de asegurar el logro de los aprendizajes de las niñas, niños y jóvenes que cursan la educación obligatoria. La evaluación juega un papel fundamental en esta aspiración ya que representa un mecanismo valioso para identificar aspectos a mejorar en el desempeño de los actores educativos, en particular, de los jefes de sector.

Con la intención de atender los propósitos, las características y condiciones en que se desarrolla la Evaluación del Desempeño, la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), establecieron tres etapas.

Estas tres etapas recuperan la experiencia adquirida por los jefes de sector, están vinculadas al contexto escolar y aportan elementos para la mejora de la práctica profesional:

Esquema 5. Etapas de Evaluación del Desempeño



A continuación se describen de manera general estas etapas:

□ Etapa 1. Informe de responsabilidades profesionales

En esta etapa se busca identificar en qué grado el jefe de sector cumple con las exigencias propias de su función. Para lograrlo, se aplicarán dos cuestionarios con preguntas equivalentes, uno dirigido al jefe de sector evaluado, y el otro a su autoridad inmediata.

Se espera obtener información sobre las fortalezas y los aspectos a mejorar acerca del desempeño del jefe de sector, con base en los aspectos señalados en el *Perfil, Parámetros e Indicadores* correspondientes.

❑ Etapa 2. Proyecto de asesoría y acompañamiento del jefe de sector

Esta etapa se enfoca en obtener información sobre las prácticas de los jefes de sector que permita una valoración auténtica de su desempeño; para ello integrará un Proyecto que consiste en un plan de trabajo de asesoría y acompañamiento, a partir de una prioridad educativa identificada en el seno de su Consejo Técnico de Sector (CTS) o del diagnóstico del sector; su puesta en marcha y la reflexión que hace sobre la práctica de su función. El Proyecto a desarrollar considerará la asesoría y acompañamiento a un supervisor en el periodo determinado.

❑ Etapa 3. Examen de conocimientos curriculares y de normatividad para la función del jefe de sector

Esta etapa de la evaluación del desempeño está orientada a que el personal evaluado demuestre sus conocimientos curriculares y de normatividad que son necesarios para resolver las situaciones de su práctica profesional.

IX.1. Aspectos a evaluar en el desempeño del jefe de sector. Educación Básica

La Evaluación del Desempeño del jefe de sector tiene como referente el *Perfil, Parámetros e Indicadores para el personal con Funciones de dirección y de supervisión en Educación Básica*, aprobados por el INEE. Dicho perfil está constituido por cinco dimensiones en las que se consideran los aspectos de la función de jefe de sector.

Perfil

Dimensión 1	Un Jefe de sector que conoce el sentido de su función, los propósitos educativos y las prácticas que propician aprendizajes.
Dimensión 2	Un Jefe de sector que impulsa el desarrollo profesional del personal docente y la autonomía de gestión de las escuelas; coordina, apoya y da seguimiento al trabajo del personal docente, directivo y de asesoría técnico pedagógica y de supervisión, y establece el enlace con las autoridades educativas para garantizar el aprendizaje de todos los alumnos.
Dimensión 3	Un Jefe de sector que se reconoce como profesional que mejora continuamente, tiene disposición para el estudio y para emplear las Tecnologías de la Información y la Comunicación con fines de aprendizaje, intercambio académico y gestión escolar.
Dimensión 4	Un Jefe de sector que conoce, asume y promueve los principios éticos y 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.
Dimensión 5	Un Jefe de sector que reconoce la diversidad de los contextos sociales y culturales de las escuelas y promueve las relaciones de colaboración entre ellas, con las familias, las comunidades y otras instancias para garantizar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

A continuación se muestran los Aspectos a evaluar del perfil del jefe de sector de Educación Primaria. Esta tabla también sirve de referencia para identificar los aspectos a evaluar del jefe de sector de Preescolar y Telesecundaria.



Tabla 9. Aspectos a evaluar del Perfil del Jefe de sector Educación Primaria

Perfil, Parámetros e Indicadores para el personal con funciones de Jefe de sector	1. Informe de responsabilidades profesionales	2. Proyecto de asesoría y acompañamiento del jefe de sector	3. Examen de conocimientos curriculares y de normatividad para la función del jefe de sector
DIMENSIÓN 1. Un Jefe de sector que conoce el sentido de su función, los propósitos educativos y las prácticas que propician aprendizajes	En el instrumento se abordan los indicadores: 1.1.1 y 1.1.2	En el instrumento se abordan los indicadores: 1.1.2, 1.1.3, 1.1.4, 1.1.5, 1.2.1, 1.2.2, 1.3.1 y 1.3.3	En el instrumento se abordan los indicadores: 1.1.1, 1.1.3, 1.1.4, 1.1.5, 1.2.1, 1.2.2, 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.3.4 y 1.3.5
1.1 Asume la función de la jefatura de sector escolar para la mejora de la calidad educativa. 1.2 Relaciona los propósitos, los enfoques y los contenidos educativos. 1.3 Analiza las prácticas educativas que propician aprendizajes.			
DIMENSIÓN 2. Un Jefe de sector que impulsa el desarrollo profesional del personal docente y la autonomía de gestión de las escuelas; coordina, apoya y da seguimiento al trabajo del personal docente, directivo y de asesoría técnico pedagógica y de supervisión, y establece el enlace con las autoridades educativas para garantizar el aprendizaje de todos los alumnos	En el instrumento se abordan los indicadores: 2.1.1., 2.1.2, 2.1.4, 2.1.5, 2.1.6, 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.4.1, 2.4.3, 2.4.4, 2.4.5, 2.4.6, 2.5.1, 2.5.2 y 2.5.3	En el instrumento se abordan los indicadores: 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5, 2.1.6, 2.1.7, 2.2.1, 2.2.3, 2.3.1, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.5, 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3, 2.4.4, 2.4.5, 2.5.2 y 2.5.3	En el instrumento se abordan los indicadores: 2.1.7, 2.3.2, 2.3.5 y 2.4.6
2.1 Determina el plan de trabajo del sector escolar para la mejora de la calidad educativa. 2.2 Contribuye al cumplimiento de la Normalidad Mínima de Operación Escolar de su sector. 2.3 Organiza el sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas del sector escolar. 2.4 Organiza estrategias para la mejora de la gestión de las escuelas del sector escolar. 2.5 Establece vínculos entre la jefatura del sector, las supervisiones escolares, autoridades educativas e instituciones que apoyan la educación.			
DIMENSIÓN 3. Un Jefe de sector que se reconoce como profesional que mejora continuamente, tiene disposición para el estudio y para emplear las Tecnologías de la Información y la Comunicación con fines de aprendizaje, intercambio académico y gestión escolar	En el instrumento se abordan los indicadores: 3.1.3, 3.2.2, 3.2.3, 3.3.1, 3.3.2 y 3.3.4	En el instrumento se abordan los indicadores: 3.1.1 y 3.3.2	En el instrumento se abordan los indicadores: 3.1.2, 3.2.1 y 3.3.3
3.1 Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica profesional como medio para mejorarla. 3.2 Emplea estrategias de estudio y aprendizaje para su desarrollo profesional. 3.3 Utiliza diferentes medios para enriquecer su desarrollo profesional.			
DIMENSIÓN 4. Un Jefe de sector que conoce, asume y promueve los principios éticos y 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	En el instrumento se abordan los indicadores: 4.1.2, 4.1.3, 4.2.1, 4.2.3, 4.2.4, 4.3.1, 4.3.3, 4.3.4, 4.3.6, 4.4.1, 4.4.2 y 4.4.3	En el instrumento se abordan los indicadores: 4.1.2, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 4.3.1, 4.3.2, 4.3.5, 4.3.6 y 4.4.3	En el instrumento se abordan los indicadores: 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3, 4.2.1, 4.2.2, 4.3.2, 4.3.3, 4.3.4, 4.4.1 y 4.4.2
4.1 Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función. 4.2 Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa en las escuelas de la zona escolar. 4.3 Establece estrategias para el cuidado de la integridad y la seguridad de los alumnos en las escuelas del sector escolar. 4.4 Emplea habilidades para el desarrollo de la función de Jefe de sector escolar.			
DIMENSIÓN 5. Un Jefe de sector que reconoce la diversidad de los contextos sociales y culturales de las escuelas y promueve las relaciones de colaboración entre ellas, con las familias, las comunidades y otras instancias para garantizar el derecho de los alumnos a una educación de calidad	En el instrumento se abordan los indicadores: 5.2.1, 5.2.2, 5.2.3, 5.3.1, 5.3.2 y 5.3.3	En el instrumento se abordan los indicadores: 5.1.1, 5.1.2, 5.1.3, 5.1.4 y 5.2.2	En el instrumento se abordan los indicadores: 5.1.1, 5.1.2 y 5.2.1
5.1 Considera la diversidad cultural y lingüística de los alumnos, y su vinculación con los procesos educativos. 5.2 Establece estrategias de colaboración con las familias, las comunidades y otras instituciones en la tarea educativa de las escuelas del sector escolar. 5.3 Establece estrategias para impulsar la colaboración entre las escuelas del sector escolar.			

En la Etapa 1. Informe de responsabilidades profesionales, el indicador 3.2.2 es un aspecto a evaluar exclusivo del cuestionario que responde el propio sustentante.



IX.2. Descripción de los métodos e instrumentos de evaluación para el jefe de sector

Los métodos aluden a la forma en que se evaluará al jefe de sector y al conjunto de instrumentos que se utilizarán para ello, con base en los aspectos contenidos en los perfiles, parámetros e indicadores correspondientes.

A continuación se presentan los propósitos, características, estructura, procesos de aplicación y calificación de cada una de las etapas de la Evaluación del Desempeño.

□ Etapa 1. Informe de responsabilidades profesionales

Es un instrumento que permite identificar el nivel de cumplimiento de las responsabilidades profesionales del jefe de sector, a través de la valoración que hace el evaluado y su autoridad inmediata.

En esta etapa de la evaluación se plantea obtener información desde dos visiones acerca del cumplimiento de las responsabilidades del jefe de sector.

Se utilizan dos cuestionarios que abordan aspectos vinculados con las habilidades y actitudes necesarias para el ejercicio de la función como: la reflexión de la práctica profesional propia, estrategias de estudio y aprendizaje para el desarrollo profesional, disposiciones legales en el ejercicio de la función, creación de ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa, atención a la diversidad lingüística y cultural de la comunidad, vinculación con diferentes agentes educativos y organizaciones sociales en apoyo a la atención de los alumnos y colaboración para el funcionamiento de las escuelas de su sector escolar.

Propósito

Obtener información acerca del cumplimiento de las responsabilidades profesionales del jefe de sector, de sus procesos de aprendizaje y mejora permanente en el ejercicio de su función, así como de su colaboración en el trabajo de las escuelas de su sector escolar.

Características

El Informe de responsabilidades profesionales:

- Identifica el nivel de cumplimiento de los jefes de sector en el desempeño de su función.
- Se integra por dos cuestionarios estandarizados, autoadministrables y suministrados en línea:
 - Los cuestionarios tienen una estructura equivalente y abordan los mismos aspectos.
 - Se responden de manera independiente por dos figuras educativas: el personal evaluado y su autoridad inmediata.

Estructura

Los cuestionarios incluyen un apartado donde se solicitan datos generales del jefe de sector y de su autoridad inmediata. En un segundo apartado se preguntan aspectos relacionados con el cumplimiento de las responsabilidades profesionales del personal evaluado.



SEP

Proceso de aplicación

El jefe de sector y su autoridad inmediata podrán responder los cuestionarios que estarán disponibles durante el periodo que comprende la evaluación. Se estima que para dar respuesta al cuestionario se requieren noventa minutos.

Los instrumentos estarán disponibles en la plataforma del Sistema Nacional de Registro del Servicio Profesional Docente, en el siguiente dominio:

 www.servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx

Al concluir el cuestionario, la autoridad inmediata deberá proporcionar al jefe de sector el comprobante correspondiente, como evidencia del cumplimiento en este proceso de evaluación; asimismo, este personal obtendrá un comprobante de que realizó la Etapa 1 de la Evaluación del Desempeño.

Cabe señalar que conforme a lo establecido en el Artículo 79 de la Ley General del Servicio Profesional Docente, los resultados y las recomendaciones individuales que se deriven de esta Etapa se considerarán como información confidencial.

Calificación

La Secretaría de Educación Pública realizará el proceso de calificación de la información obtenida. Este proceso se llevará a cabo conforme a los criterios y procedimientos técnicos que el INEE determine.

❑ Etapa 2. Proyecto de asesoría y acompañamiento del jefe de sector

El Proyecto de asesoría y acompañamiento del jefe de sector es un instrumento que permite evaluar el desempeño del jefe de sector a través de una muestra genuina de su práctica profesional. Consiste en la elaboración de un plan de asesoría y acompañamiento a partir una prioridad educativa identificada por el Consejo Técnico del Sector (CTS), el desarrollo del plan y la selección de evidencias, así como la elaboración de un texto de análisis en donde reflexione sobre su intervención.

El *Proyecto de asesoría y acompañamiento del jefe de sector* se constituye de tres momentos:

Momento 1. *Elaboración de un Plan de trabajo.*

Momento 2. *Desarrollo del Plan de trabajo.*

Momento 3. *Análisis y reflexión de su práctica profesional.*

En esta etapa, el jefe de sector realizará un conjunto de acciones vinculadas lógicamente entre sí, con el fin de conseguir el objetivo definido en el Plan de trabajo. Durante el desarrollo de estas acciones, el jefe de sector pone en juego sus habilidades y destrezas para: orientar sus actividades, organizar su asesoría y acompañamiento a los supervisores escolares, analizar y reflexionar sistemáticamente sobre la propia práctica profesional, de acuerdo con los contextos donde se realizan.

Para el Proyecto de asesoría y acompañamiento, el jefe de sector seleccionará a un supervisor y elaborará su proyecto considerando una prioridad educativa identificada por el CTS de la zona escolar seleccionada.

Propósito

Identificar las habilidades y destrezas del jefe de sector para la planeación, la organización y diseño de estrategias que orienten sus acciones de asesoría y acompañamiento a los supervisores.

Características

El *Proyecto de asesoría y acompañamiento del jefe de sector*, tiene las siguientes características:

- Es un instrumento de evaluación de respuesta construida, autoadministrable y gestionado en línea.
- Retoma evidencias de las prácticas auténticas de la función de jefe de sector.
- Se deriva del plan de trabajo del sector escolar.
- Considera las prioridades educativas del sector escolar en donde realiza su función.

Los tres momentos del proyecto se desarrollan en ocho semanas (Elaboración de un Plan de trabajo, a partir de una prioridad educativa identificada por el CTS, y su seguimiento a un supervisor, desarrollo del Plan de trabajo sobre la asesoría y acompañamiento al supervisor y elaboración de un texto de reflexión y análisis de su práctica de jefe de sector).

Estructura

Para el presente modelo, el *Proyecto de asesoría y acompañamiento del jefe de sector*, se desarrolla en tres momentos: la planeación, la intervención y la reflexión.

Momento 1. Elaboración de un Plan de trabajo

El Plan de trabajo deberá responder a las prioridades educativas identificadas por el CTS o en el diagnóstico del sector, y deberá considerar al menos los siguientes elementos:

- Prioridad a atender en el *Proyecto de asesoría y acompañamiento*.
- Características de la zona escolar.
- Ámbitos de gestión escolar que considerará el Plan de trabajo.
- Estrategia (acciones responsables, recursos, materiales y cronograma de actividades).
- Acciones de seguimiento y retroalimentación.

Momento 2. Desarrollo del Plan de trabajo

En este momento, el jefe de sector realizará las actividades del Plan de trabajo y seleccionará cuatro evidencias de mayor relevancia que den cuenta de su función, a partir de los criterios establecidos en las guías que orientarán de manera específica el proceso de Evaluación del Desempeño.

La finalidad de la presentación de las evidencias es aportar información sobre sus acciones de asesoría y acompañamiento, para alcanzar el objetivo del Plan de trabajo, por ello deben ser:

- Producidas durante el desarrollo de las actividades del Plan de trabajo.
- Representativas de las acciones realizadas para alcanzar el objetivo del proyecto.
- Pertinentes en la medida que se vinculan con los objetivos planteados en el proyecto.

Las cuatro evidencias se subirán a la plataforma correspondiente, acompañadas de datos de identificación e información referente a su contenido. Pueden ser de naturaleza diversa, dependiendo del objetivo del Plan de trabajo, por ejemplo: secuencias didácticas comentadas, estrategias de evaluación y retroalimentación; interacciones con supervisores o directores, docentes, alumnos y padres de familia; evidencias documentales, entre otros.

Momento 3. Análisis y reflexión de su práctica profesional

El jefe de sector contestará tareas evaluativas diseñadas para llevar un proceso reflexivo sobre las acciones y la toma de decisiones que realizó para atender la prioridad establecida en el marco del presente proyecto. En la plataforma se presentarán tareas evaluativas, apoyadas por preguntas de andamiaje, que orientarán la elaboración del texto.

El objetivo del ejercicio de análisis y reflexión es que el jefe de sector haga una revisión integral de su intervención, justifique las acciones que realizó y las decisiones que tomará para reorientar su trabajo con fines de mejora.

Proceso de aplicación

El jefe de sector subirá a la plataforma, que se habilitará para tal efecto, los productos y las evidencias del *Proyecto de asesoría y acompañamiento del jefe de sector* en el siguiente dominio:

 www.servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx

Durante el periodo establecido (ocho semanas) la plataforma estará abierta para que el jefe de sector suba los productos y las evidencias correspondientes a cada uno de los momentos. Si bien este personal puede presentar los productos y las evidencias solicitadas dentro del periodo antes señalado, deberá hacerlo en el orden de desarrollo del proyecto.

Tabla 10. Productos y evidencias de la Etapa 2

Momento	Productos / Evidencia
Momento 1. Elaboración de un Plan de trabajo	Plan de trabajo sobre una de las prioridades establecidas en el CTS, las características de la zona escolar seleccionada, estrategias de asesoría y acompañamiento, así como acciones de seguimiento
Momento 2. Desarrollo del Plan de trabajo	Cuatro evidencias de las acciones de su asesoría y acompañamiento, que incluyan datos de identificación e información referente a su contenido
Momento 3. Análisis y reflexión de su práctica profesional	Texto de análisis, reflexión y toma de decisiones, en el marco del presente <i>Proyecto de asesoría y acompañamiento del jefe de sector</i> , orientado por tareas evaluativas

Calificación

Una vez recopilados los productos y las evidencias del proyecto, serán revisados por evaluadores certificados por el INEE. Para ello, se utilizarán rúbricas con criterios que permitan valorar el desempeño del supervisor durante los tres momentos del Proyecto de asesoría y acompañamiento a un supervisor.

Etapa 3. Examen de conocimientos curriculares y de normatividad para la función del jefe de sector

Es un instrumento estandarizado, diferenciado por el nivel educativo del jefe de sector que permite valorar los conocimientos, capacidades y habilidades de este personal para afrontar y resolver diversas situaciones de la práctica profesional.

Propósito

Identificar los conocimientos y las habilidades del jefe de sector para propiciar la mejora de las prácticas del conjunto de zonas adscritas a su sector escolar.

Características

- Es un examen estandarizado de opción múltiple.
- Se presenta en sede, controlado por un aplicador.
- Se aplica en línea y es autoadministrable.
- Consta de entre 100 y 120 reactivos.
- Tiene distintos tipos de reactivos con cuatro opciones de respuesta, donde sólo una es la correcta.

Estructura

Los principales *Aspectos a evaluar* son:

1. Conocimientos de la función: Incluye los elementos que le permiten conocer la organización y funcionamiento de la zona escolar eficaz, los contenidos y propósitos educativos, así como las prácticas directivas en la escuela que propician aprendizaje en todos los alumnos, así como los aspectos que contribuyen a la mejora de la gestión de las escuelas de la zona y de la calidad educativa.
2. Acciones de intervención: Conocimiento de estrategias orientadas a la mejora continua, la organización del trabajo, toma de decisiones que contribuyan al cumplimiento de la normatividad educativa, la autonomía de la gestión escolar y el establecimiento de los vínculos entre las escuelas, autoridades educativas y otras instituciones, así como las estrategias de apoyo, asesoría y acompañamiento a las escuelas de su zona.
3. Reflexión de su práctica: Conocimiento de estrategias que utiliza para mejorar su práctica y desarrollo profesional, que le permitan asegurar un servicio educativo de calidad.
4. Aplicación de la normatividad: Engloba el conocimiento, la aplicación de los principios filosóficos, fundamentos legales y las finalidades de la educación pública en el ejercicio de su función, que le permitan asegurar ambientes favorables para el aprendizaje, así como habilidades de gestión para establecer acuerdos con diferentes actores educativos.
5. Trabajo colaborativo: Implica el conocimiento de estrategias para la colaboración entre los integrantes de su comunidad escolar para mejorar los procesos educativos, así como los propósitos y contenidos relacionados con la diversidad lingüística y cultural de las escuelas de la zona.



SEP

Proceso de aplicación

El jefe de sector podrá seleccionar la sede en que presentará el examen en línea a partir de un catálogo de sedes. Una vez registrado, el jefe de sector recibirá una notificación de confirmación vía correo electrónico que deberá imprimir como pase de ingreso al examen y que presentará el día de la evaluación en la sede que corresponda. De no seleccionar una sede para el examen, su Autoridad Educativa se la asignará.

Calificación

La Secretaría de Educación Pública realizará el proceso de calificación de la información obtenida. Este proceso se llevará a cabo conforme a los criterios y procedimientos técnicos que el INEE determine.

X. Recursos de apoyo

El proceso de evaluación contará con los siguientes tipos de apoyo:

- 1) Programa de fortalecimiento y actualización de conocimientos curriculares y normativos para el desempeño de la función, que consiste en una serie de cursos optativos, que será ofrecido a través de la Dirección General de Formación Continua de la Subsecretaría de Educación Básica.
- 2) Guías de estudio que orienten al personal con funciones de dirección y supervisión, sobre el proceso de aplicación, el contenido de los instrumentos, así como la bibliografía de consulta para las etapas que comprende esta evaluación.

- 3) Procesos de acompañamiento a través de cursos en línea para el desarrollo del Proyecto de Gestión Escolar y Proyecto de Asesoría y acompañamiento de las escuelas de la zona escolar del personal con funciones de dirección y supervisión.
- 4) Simuladores con reactivos muestra de la Etapa 3. Examen de conocimientos curriculares y normativos del personal con funciones de dirección y supervisión.



Secretaría de Educación Pública
Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Coordinación
Subsecretaría de Educación Básica
Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente

México
2018