



Mejorando nuestra institución formadora de docentes

Pautas para el análisis desde la mirada de
la mejora educativa

El libro: *Mejorando nuestra institución formadora de docentes. Pautas para el análisis desde la mirada de la mejora educativa*, es una publicación cuyo objeto es la difusión universal de información y conocimiento pertinente a la educación en Jalisco en todos sus niveles y modalidades, previamente acopiada, sistematizada, analizada, editada y distribuida de forma gratuita a través de formatos abiertos y accesibles para el ciudadano, sin que se requiera solicitud de la parte interesada, en términos del artículo 113, inciso b), de la Ley de Educación del Estado Libre y Soberano de Jalisco, por la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Jalisco, Avenida Central Guillermo González Camarena número 615, Residencial Poniente, C.P. 45136, Zapopan, Jalisco. México.

La información publicada es responsabilidad de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Jalisco, a través de su Subsecretaría de Educación Básica, y en coadyuvancia de la Comisión Estatal para la Mejora Continua en Jalisco y con el Sistema Educativo Estatal al logro de sus fines, misma, que puede ser utilizada con fines educativos, informativos o culturales siempre que se cite la fuente.”

Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Jalisco





Preámbulo. Reconocer las condiciones de las instituciones de formación docente: una ruta para la mejora	5
I. La mejora educativa: un punto de partida y un horizonte para las instituciones de formación docente	8
II. El ciclo de la mejora educativa: un trayecto para la transformación en las instituciones de formación docente	11
III. El análisis como detonador de la mejora en las instituciones de formación docente	14
1. Análisis descriptivo	16
2. Análisis explicativo	20
3. Análisis prospectivo.....	24
IV. Cuestionamientos base para realizar el análisis	29
Referencias	51
Créditos	52



Preámbulo.

Reconocer las condiciones de las instituciones de formación docente: una ruta para la mejora

“La formación de los docentes en Jalisco”, forma parte de las acciones estratégicas que se llevan a cabo por parte de la Comisión Estatal para la Mejora Continua en Jalisco (CEMEJ), en coordinación con la Subsecretaría de Formación y Atención al Magisterio, a efecto de plantear las pautas para la mejora de la formación de los docentes, a partir del reconocimiento de la condición en que se implementa y con la mirada hacia la conformación del Sistema Integral de Formación, Capacitación y Actualización de la entidad.

Para ello, se hace necesario primeramente reconocer las condiciones en que se encuentran las instituciones responsables de la formación inicial, continua y superación profesional de los docentes al brindar el servicio al profesorado de Jalisco, a fin de diseñar rutas o acciones para su mejora desde una mirada integral y comprensiva; de ahí que se haya diseñado la ruta “Condiciones de las instituciones de formación docente”.

La perspectiva desde la que se pretende ir recorriendo cada momento de esta ruta, se desprende de los principios de la me-

jora educativa en Jalisco y por ello, incide en distintos niveles de la educación: desde el sistema educativo estatal en su conjunto, pasando por las áreas que toman decisiones para incidir en las políticas de formación docente, hasta los planteles e instituciones en donde se viven estos procesos formativos, lo cual posibilita generar acciones de arriba hacia abajo, pero se privilegian las que se construyen de abajo hacia arriba, para complementar, articular y propiciar una mejora continua integral.

Lo anterior, permite además reconocer la realidad desde distintas perspectivas, con una mirada contextualizada y con sentido, pero también desde el diálogo y la participación, pasando por la acción reflexiva que surge del ejercicio autogestivo y crítico y reconociendo en la mejora, el horizonte que orienta el ejercicio.

Un factor fundamental para que las instituciones se reconozcan a sí mismas y se hagan corresponsables de sus fortalezas, problemáticas y retos, parte del ejercicio autogestivo de análi-



sis, no desde la visión de la estructura orgánica de la Secretaría de Educación, sino desde la comprensión cercana e integral de la realidad que viven día a día y que sólo puede surgir de cada institución desde una mirada colectiva.

En este sentido, es prioritario sistematizar desde distintas herramientas, la información con que cuenta cada institución, pero, además, asumir otras formas de reconocerla, relacionarla e interpretarla con fines no sólo de “tener el dato”, sino de plantear mejoras con base en evidencias e información confiable.

Una de estas herramientas es el “Instrumento de evaluación”, diseñado para recabar y concentrar la información sustantiva de cada escuela normal, de cada institución de posgrado, de cada unidad de la UPN, de cada Centro de Actualización del Magisterio (CAM) a la cual tengan acceso en todo momento. Dicha información se integrará sí para el sistema educativo, pero tiene la intención de que sea una fuente para la institución misma y que de ahí se puedan desprender ejercicios de análisis e interpretación de datos que orienten la mejora de su hacer.

De ahí que el presente documento se genere con el propósito de presentar algunas pautas y orientaciones que ayuden a las instituciones a realizar el análisis de la información que se

integra en el citado instrumento, desde una visión colectiva y autogestiva. Que facilite, durante su llenado y uso, el involucramiento de los académicos, el personal directivo, el alumnado, el personal de apoyo y el administrativo que conforman la institución y que inciden directa o indirectamente en sus destinos para entonces, impulsar acciones para la mejora institucional.

En un primer momento, en el presente texto se incorporan los preceptos que subyacen en la concepción de la mejora educativa en Jalisco y la forma en que integran una propuesta para el análisis de información.

En un segundo momento se describe una ruta de análisis desde el ciclo de la mejora educativa que permitirá a cada institución dar un orden y sentido a sus acciones desde la planeación institucional y su trayecto para construir en colectivo, una transformación de distintos aspectos de su hacer.

En un tercer apartado, se plantean algunas orientaciones que faciliten el análisis de la información en sus tres etapas, descriptiva, explicativa y prospectiva, mismas que pueden ser adaptables a cada contexto y estar condicionadas a la realidad de cada colectivo responsable de la formación docente.



Finalmente, se integran una serie de cuestionamientos que tienen el propósito de brindar a los colectivos, pautas para pensar de otras formas, los criterios e indicadores que se viven en las instituciones formadoras de docentes y que sean un detonante para realizar las distintas etapas del análisis.

En cada apartado se resaltan algunos recuadros que tienen la intención de concretar los distintos momentos del análisis a través de tablas de conclusión o de “Ideas clave” en donde se integran orientaciones aterrizadas a la realidad de las instituciones formadoras de docentes.

Trasladar la mirada de los datos que se obtienen de un diagnóstico, sólo útiles para ser colocados en el discurso, hacia un enfoque desde el cual se incida en el hacer de cada colectivo, implica todo un cambio de cultura que requiere compromiso, sistematicidad y un ejercicio de revisión profunda no sólo de dónde se está situado, sino de hacia dónde se quiere transitar para impactar y transformar la vida de cada colectivo hacia la mejora.

I. La mejora educativa: un punto de partida y un horizonte para las instituciones de formación docente



En 2020, la CEMEJ ha definido a la mejora educativa como “el conjunto de acciones de largo aliento, que se emprenden para superar una condición o problema vigente (...) en un espacio educativo y llevarlo a un horizonte que desde Recrea se visualiza en alcanzar el *bien común*” (Quintero Reyes, et al., 2020, p. 28).

Esta máxima aspiración se sustenta en ocho principios fundamentales, a saber: participación, corresponsabilidad, visión comprensiva e integral, acción reflexiva, función formativa, flexibilidad, mejora con sentido y sustentabilidad (Ídem, 2020).

En la ruta “Condiciones de las instituciones de formación docente”, estos principios se integran en cuatro grandes estrategias que tienen el propósito de brindar un punto de partida para construir esta mejora que se pretende alcanzar. De ahí que el planteamiento se genere desde:

1. **La acción dialógica y participativa** en la cual se privilegie el diálogo para el análisis conjunto, el debate, el consenso, el disenso, la colaboración y la concertación, desde la mirada diversa de distintos actores que participan en la institución formadora de docentes y con ello se propicie mayor riqueza no sólo por integrar aprendizajes colectivos, sino porque se logre una acción comprometida y ahora corresponsable de cada miembro del colectivo, por la mejora misma.



Propiciemos la acción dialógica y la participación de los distintos actores de nuestro colectivo: académicos, directivos, alumnos, personal administrativo y de apoyo, personas del entorno comunitario, para que, desde lo que cada uno aporte en distintos momentos y sobre diversos temas, se puedan recabar inquietudes, aspiraciones, aprendizajes, visiones, propuestas que permitan reconocer todas las miradas y en donde, a través del diálogo todos se retroalimenten entre sí. Esto también permea en el ánimo del colectivo y en el compromiso que pueden asumir para propiciar una mejora que trascienda en la institución.



2. **El ejercicio contextualizado y con sentido** para reconocer la realidad desde una perspectiva comprensiva e integral, lo cual representa articular y reconocer que existen interacciones, diálogos y repercusiones que se encuentran implícitos en la información, pero también en la vida de las personas que se encuentran en la institución, su cultura, su sentir, su actuar. Por ello, es necesario acudir a diferentes abordajes metodológicos y a distintas herramientas, reconociendo en ellas, sus propias limitaciones (Ídem, 2020, p. 31).

Asimismo, esta visión integral implica que se recuperen las aportaciones de todos en el colectivo y que, por ende, sea un ejercicio que tenga sentido también para todos, desde la fase de evaluación, hasta la elaboración de iniciativas de mejora, puesto que éstas incluyen las cuestiones que son sustantivas para sus protagonistas.



Complementemos la información del Instrumento de evaluación, con otros datos, investigaciones, encuestas, entrevistas, pero también desde el diálogo con otros saberes y aprendizajes que se tienen en el colectivo para tener una visión holística de lo que sucede en nuestra institución y así no soslayar causas y consecuencias de problemas, repercusiones y posibles fallas, ni tampoco fortalezas de los integrantes de nuestra comunidad.

3. **El proceso autogestivo y crítico** a través del cual cada colectivo, en el ejercicio de su autonomía, propicia reflexiones sobre su situación, tiene la capacidad de dudar de lo que hace y así articula la reflexión y el análisis crítico en diálogo para generar aprendizajes en todos sus integrantes, retroalimentaciones y otros ejercicios que permiten que se sigan detonando transformaciones y se promuevan mejoras más apropiadas (Ídem, 2020, p. 32).



Transitemos hacia un colectivo que además de dudar de lo que hacemos, reflexionamos sobre lo que cada uno aportamos o dejamos de aportar a la institución; generemos reuniones, espacios de diálogo en donde hagamos consciencia de nuestro hacer y realicemos cambios en nuestro actuar individual y como comunidad hacia la mejora.

4. **La mirada colocada en superar la condición actual** y que ello concebir la mejora, como el motor de todos en la institución, al convertirse en un horizonte que promueve acciones que se sostienen a lo largo del tiempo, que son sustentables, pero que además requiere de un margen de flexibilidad para concebir que una “mejora puede mejorarse” conforme a las condiciones de cada institución y en cada momento histórico en que se pretenda instalar (Ídem, 2020, pp. 33, 34).



Tracemos un horizonte desde la planeación prospectiva estratégica y plasmemos en nuestro Plan de Desarrollo Institucional aquellas acciones que nos lleven a superar lo que actualmente identificamos como problemáticas. Seamos flexibles y renovemos este instrumento constantemente, para que pase, de ser un requerimiento administrativo, a ser un referente para nuestro hacer colectivo.

Cada institución formadora de docentes se convierte, desde la acción colectiva, en un agente responsable de su propia transformación, de su propia mejora. Si bien, la información es útil para el sistema educativo, es en esta acción colectiva en donde adquiere sentido que la mejora se gesté desde las instituciones a partir de su hacer, su realidad y de las prioridades que para cada una, son relevantes.

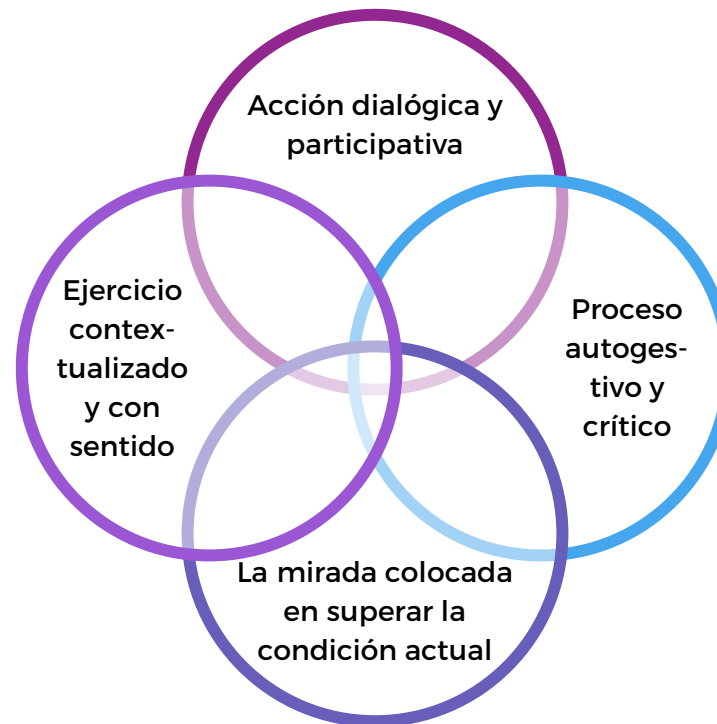


Gráfico 1. Estrategias para la mejora en las instituciones de formación docente

II. El ciclo de la mejora educativa: un trayecto para la transformación en las instituciones de formación docente



El ciclo de la mejora educativa se identifica como la concatenación de una serie de pasos articulados y secuenciales por medio de los cuales se busca alcanzar ciertos resultados esperados que, en medida que se avanza en su consecución, se regeneran y se renuevan de manera permanente (Quintero, 2020).

De acuerdo con Quintero Reyes, et al (2020, pp. 62-63), los pasos de este ciclo se conciben como los grandes procesos que permiten organizar y dar cauce a la mejora. Se concentran en:

1. Planificación del análisis del objeto de mejora.
2. Sistematización - problematización.
3. Diseño de iniciativas de mejora.
4. Comunicación y difusión.
5. Implementación y seguimiento.
6. Integración y comunicación de resultados.
7. Reconstrucción de la iniciativa.



Gráfico 2. El ciclo de la Mejora Educativa (Fuente: Quintero Reyes, et al., 2020).



En la ruta “Condiciones de las instituciones de formación docente”, el ciclo de mejora marca la pauta para su diseño. Desde la planificación de las acciones, hasta la integración y comunicación de resultados, cada paso contribuye en dar cuerpo a un ejercicio sólido para la mejora de estas instituciones.

Hasta el momento, los avances se han centrado en la *Planificación del análisis del objeto de mejora*, a través de un plan general; en el diseño de criterios e indicadores de evaluación; así como en la elaboración de distintos instrumentos y herramientas que permitan la recuperación de información. Entre ellos, se enuncian el *instrumento electrónico de evaluación institucional*, la encuesta a los alumnos y los guiones de entrevista.

La información que se recabe surgirá de cada institución formadora de docentes, misma que podrán complementar con otra, o bien con insumos con que cuenten o que quieran incorporar, para que realicen los siguientes pasos del ciclo de mejora, comenzando por la sistematización - problematización. En este sentido, lo que se propone desde la CEMEJ, no es limitativo, por el contrario, es un acercamiento que tiene la finalidad de detonar otros ejercicios que favorezcan la mejora en cada colectivo institucional.



Como colectivo, definamos y recuperemos información desde otros insumos o instrumentos tales como investigaciones internas, encuestas con que contemos, otros datos no concentrados en el instrumento de evaluación y que sean de relevancia, el plan institucional de desarrollo, resultados de tesis de los alumnos, observación directa, entre otros, que nos ayuden a complementar o a generar una mirada más completa de nuestra realidad.

Para efectos del presente documento, estaremos transitando por el segundo y tercer pasos de este ciclo y los concretaremos de la siguiente manera:

- **2. Sistematización - problematización.** Este paso se centra en las acciones ordenadas, intencionadas, rigurosas y metódicas para realizar el acopio de datos, la aplicación de instrumentos, el análisis e interpretación de información de orden cualitativo, cuantitativo y mixto, así como el planteamiento de la problemática que se va a resolver respecto a un objeto de mejora específico (Quintero, et al, 2020, p. 63).

El análisis de información será un proceso sustantivo en este ejercicio, en dos de sus etapas específicas: **el análisis descriptivo** y **el análisis explicativo**.



- **3. Diseño de iniciativas de mejora.** En este paso del ciclo de mejora, se trazan y planifican las acciones pertinentes para superar las problemáticas detectadas (Ídem, 2020, p. 63).

En este paso del ciclo de mejora se realiza el **análisis prospectivo** propiamente dicho, el cual implica que cada institución trace una ruta a futuro para la mejora.

En los siguientes apartados se marcan algunas pautas que pretenden orientar cada una de estas tres etapas de análisis y contribuir con un ejercicio que permita no sólo identificar la condición institucional, sino trascenderla hacia un escenario futurible basado en información, datos y evidencias, en el cual todos participan y como colectivo se suman en acciones para la mejora institucional.

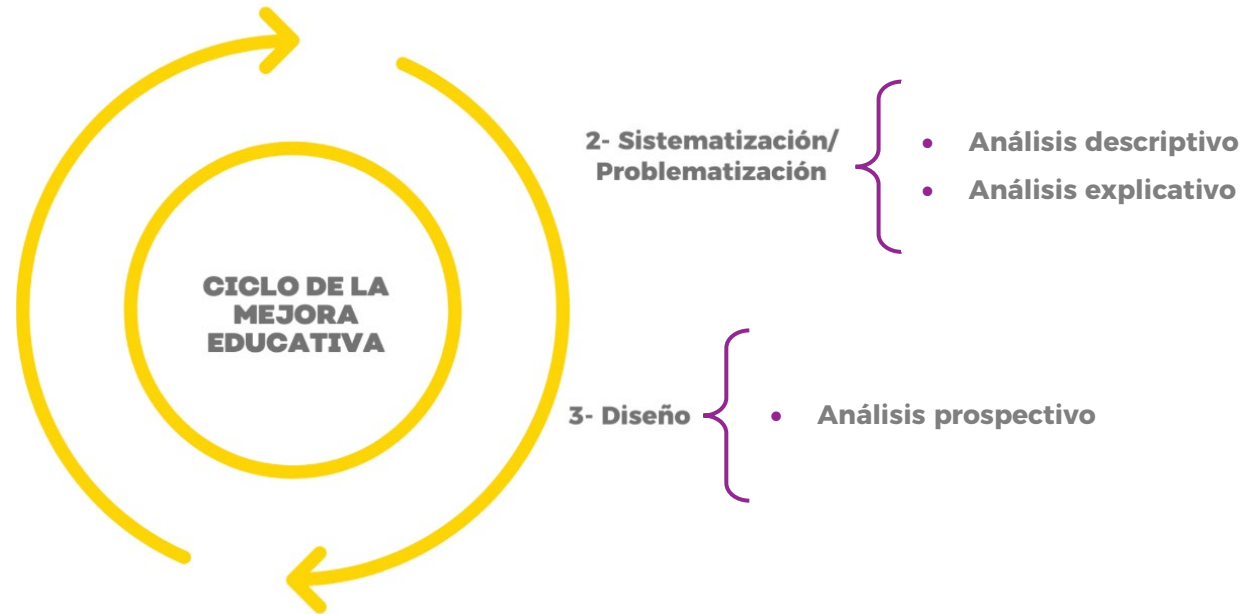


Gráfico 3. El análisis como parte del ciclo de la Mejora Educativa (Fuente: Adaptación de Quintero Reyes, et al., 2020).

III. El análisis como detonador de la mejora en las instituciones de formación docente



Una de las mayores dificultades a que se enfrentan las instituciones educativas, consiste en transitar de la obtención de información, datos y resultados que provienen de distintas fuentes (evaluaciones, exámenes, entrevistas, investigaciones, diagnósticos, entre otras), a darles un uso que incida en la mejora de su hacer. Es por ello importante reconocer que algunas de estas dificultades pueden generarse en torno a:

- El desconocimiento o indefinición sobre lo que se quiere saber, esto es, el no tener planteados con claridad los objetos de mejora.
- La complejidad que el ejercicio de análisis representa en sí mismo y que por ello no se pasa de una etapa inicial de análisis a otras que requieren de ejercicios más profundos, en donde inciden un mayor número de componentes y que por ende, alcanzan un impacto más significativo.
- El uso de los datos sólo como elementos que se “citan” pero que no ofrecen un valor adicional a lo que ocurre en la institución, ni como recurso de apoyo para

comprender la realidad que se vive y menos aún como insumo para la mejora.



- **Reconozcamos los aspectos en los que percibimos retrocesos, estancamiento o avances.** Coloquemos en ellos la mirada durante el análisis, puesto que no es necesario que tratemos de abarcar todos los ámbitos de la institución al mismo tiempo, sino las que es importante y factible atender. Es probable que durante el análisis, dichos ámbitos se conviertan en causas o consecuencias de problemas o de logros mayores, pero al menos no dejaremos de reconocer en ellos, hilos orientadores de nuestro ejercicio de mejora.
- **Trascendamos el dato para plantear la acción,** por ejemplo, cambiemos la cultura de la enunciación del número de egresados y titulados, por reconocer a qué obedece que no se hayan titulado los que quedaron en el proceso y qué podemos hacer por ellos para que alcancen el grado.
- **Transitemos por todas las etapas del análisis.** Ello nos llevará no sólo a reconocer y tomar conciencia de cómo es nuestra realidad, sino a identificar las interacciones que se generan en ella y a plantear acciones basadas en datos e información sólida, que nos dará mayor certeza al momento de intervenir para mejorar.



El análisis, en el marco de la mejora educativa, es un procedimiento que tiene el propósito de brindar una comprensión integral de aquello que se desea conocer, desde la identificación de sus partes, al desintegrarlo, descomponerlo, pero también relacionando esos componentes y reconociendo sus interacciones, para realizar planteamientos objetivos y sustentados, que prevean mecanismos para superar condiciones desfavorables existentes y dar continuidad a aquellas que son favorables.

Desde esta perspectiva y sin que sea un planteamiento restrictivo o único, se proponen tres etapas para realizar el análisis: el **análisis descriptivo** (*¿cómo estamos?*), el **análisis explicativo** (*¿a qué obedece la condición en que nos encontramos?*) y el **análisis prospectivo** (*¿cómo podemos mejorar?*). En el gráfico se explicitan algunos aspectos relevantes de estas tres etapas.

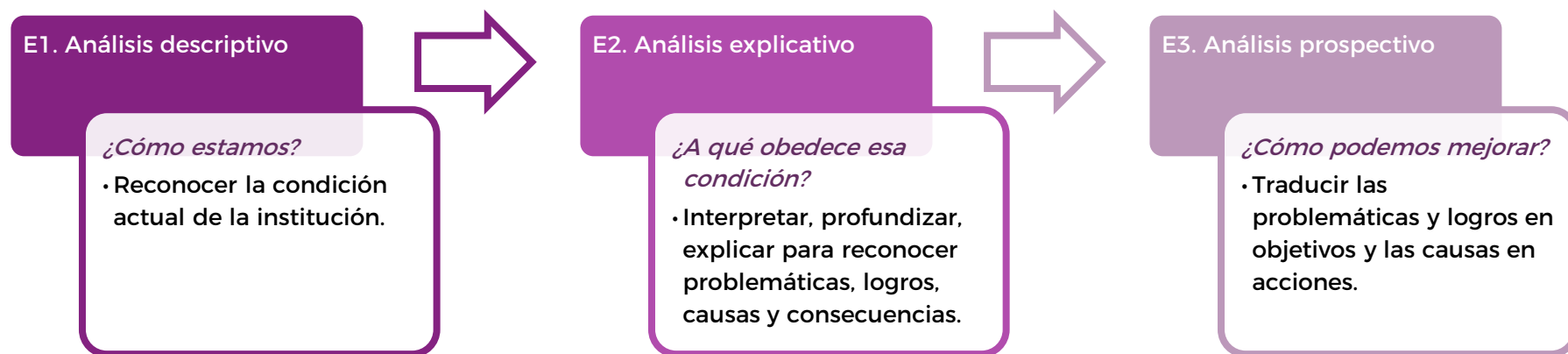


Gráfico 4. Ruta de las etapas de análisis. Fuente: elaboración propia



Ideas clave: el análisis...



- **Situando el ejercicio de análisis.** El análisis es posterior al diseño y aplicación de instrumentos y técnicas para la recogida de datos, mismos que son parte de la “Planificación de la mejora”, por lo tanto, al llegar a este punto ya debemos contar con la información necesaria para proceder a organizarla y entonces analizarla.
- **En un ir y venir durante el análisis.** Las etapas del análisis son secuenciales, sin embargo, son flexibles. La forma en que transitemos avanzando o reconstruyendo con base en los hallazgos que vayamos alcanzando, depende de la forma en que realicemos el análisis como colectivo. Por ejemplo, es posible que, al reconocer causas y consecuencias de un problema (E2. análisis explicativo), identifiquemos que requerimos de información adicional que aún no hemos recuperado (E1. análisis descriptivo), por lo tanto, el tránsito de ir y venir en las distintas etapas del análisis, es un proceso natural en todo ejercicio de mejora.
- **Avanzando más de un paso.** Existe la posibilidad de que avancemos en las explicaciones o interpretaciones (análisis explicativo) cuando aún estamos describiendo la realidad (análisis descriptivo), esto es posible y por ello, se hace necesario tomar nota de los supuestos o construcciones que hagamos de etapas posteriores del análisis, aunque aún no lleguemos a ellas.
- **Recuperando información de distintas fuentes.** En la ruta “Condiciones de las instituciones de formación docente”, al comenzar el análisis, ya contamos con información del “Instrumento electrónico de evaluación institucional” y de otras fuentes que para nuestra institución son necesarias. Hagamos acopio de ella y considerémosla como insumo de análisis.

1. Análisis descriptivo

Esta etapa consiste en reconocer la condición actual en que se encuentra la institución a partir de la pregunta *¿cómo estamos?*

El análisis descriptivo considera la enunciación de los datos numéricos o cualitativos, la puntualización de procesos, la especificación de información relevante, la representación gráfica de datos a través de la historia, la exposición comparativa de información, entre otras situaciones que den

pauta al reconocimiento de la condición que guarda la institución. Para ello se hace necesario:

- a. **Identificar los criterios o indicadores** en que se va a centrar el análisis porque resultan relevantes, interesantes, porque no han sido considerados en la institución, porque se sabe empíricamente que hay carencias en ellos, porque ha habido buenos resultados, entre otras. El punto de partida puede ser el planteamiento de preguntas o cuestionamientos que conduzcan esta etapa y que lleven a reconocer *¿cómo estamos?*



- b. **Seleccionar, ordenar y limpiar la información** del instrumento a partir de esos criterios y de las preguntas en que se centrará el análisis.
- c. **Reconocer relaciones.** Definir datos aislados, agrupaciones, desagregados, comparativos, y otros cruces para simplificar la información, presentarla con mayor claridad, resaltar algún(os) dato(s), reconocer diferencias y establecer relaciones entre información.
- d. **Elaborar gráficas, tablas u otras representaciones** que

ayuden a exponer la información de manera más clara y sencilla, o a simplificar datos. Las gráficas se utilizan sólo cuando contribuyen a generar mayor claridad, por lo que no es forzoso elaborar gráficas para todo.

- e. **Realizar descripciones breves** sobre la información que se quiere resaltar, precisar o en aquella que se desea centrar la atención a partir de las preguntas.

Tomemos como referencia el siguiente ejemplo:

Datos generales con respecto al criterio “matrícula” de una licenciatura.

	G. 06-10	G. 07-11	G. 08-12	G. 09-13	G. 10-14	G. 11-15	G. 12-16	G. 13-17	G. 14-18	G. 15-19	G. 16-20
Ingreso	28	21	25	25	17	0	0	22	46	28	33
Egreso	10	12	12	14	8	10	8	12	26	3	3
Titulados	10	8	19	5	11	12	15	7	0	0	12

Los datos están expresados en número de alumnos por generación.

a. ¿Cuál es la relación entre el número de alumnos que han ingresado y egresado de una misma generación?

Los subcriterios de análisis son:

- Alumnos que ingresan a la carrera.
- Alumnos que egresan de la misma carrera en la misma generación.

	G. 06-10	G. 07-11	G. 08-12	G. 09-13	G. 10-14	G. 11-15	G. 12-16	G. 13-17	G. 14-18	G. 15-19	G. 16-20
Promedio de egresados	36%	57%	48%	56%	47%	50%	36%	55%	68%	11%	9%

En las últimas once generaciones, la media de egresados que se tiene es de **43%**, resaltando que en la **generación 2014-2018** es la que ha tenido un mayor número de egresados, con un **68%** y en la que menos egresados ha habido, es en la **generación 2016-2020**, con sólo **9%**.



b. ¿Cuál es la relación entre el número de egresados y el número de titulados de una misma generación?

Los subcriterios de análisis son:

- Alumnos que egresan de la carrera por generación.
- Alumnos que se titulan en una generación.

	G. 06-10	G. 07-11	G. 08-12	G. 09-13	G. 10-14	G. 11-15	G. 12-16	G. 13-17	G. 14-18	G. 15-19	G. 16-20
Promedio de titulados	100%	67%	158%	36%	138%	60%	68%	32%	0%	0%	36%

En las últimas once generaciones de alumnos, en algunas de ellas, se han titulado más alumnos de los que egresan; en estos casos también se contabilizan aquellos que se encontraban rezagados de titulación de generaciones anteriores, tal es el caso de las generaciones **2008-2012 (158%)** y de la **generación 2010-2014 (138%)**. No obstante, hay dos generaciones (**2014-2018** y **2015-2019**), en las que no hubo titulados.

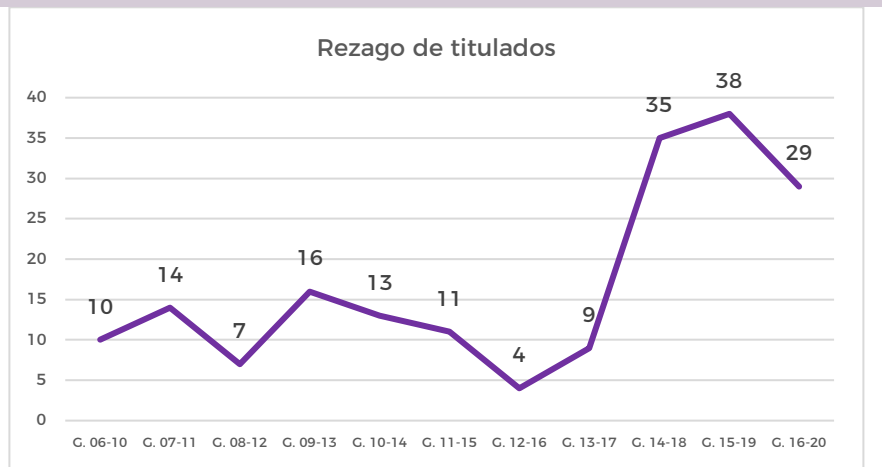
c. ¿Cómo se ha desarrollado el histórico de estas relaciones?

- El promedio de **ingreso** a la licenciatura se ha desarrollado de manera irregular. Destaca que de la generación 2010-2014 a la generación 2013-2017, se generó un decremento en el número de ingresos. Por su parte, en las últimas tres generaciones (a partir de la 2014-2018), se incrementa y se sostiene ese incremento en la matrícula de ingreso en **33** estudiantes como promedio.
- Con respecto al número de **egresos**, resalta que durante 8 generaciones se sostuvo el número de egresados y hubo un repunte en la generación 2014-2018, sin embargo, en las últimas dos, ha habido un alto nivel de deserción de los alumnos, que se observa en el decremento del número de egresos.
- Finalmente, con respecto al número de **titulados**, ha sido históricamente asimétrico, resaltando que en el año que egresaron las generaciones 2014-2018 y 2015-2019 no hubo alumnos titulados. Asimismo, destaca que en el año que egresaron las generaciones 2008-2012 y 2010-2014, se tituló el número más alto de alumnos.
- Las relaciones que destacan se sintetizan en:
 - El número de egresos siempre es menor que el de ingresos y en ninguna ocasión se ha equiparado.
 - El número de titulados no representa relación alguna con el número de egresados.



d. ¿Cómo se ha desarrollado el histórico en el rezago de titulación?

Previo a la **generación 2006-2010**, se contaba con un rezago de **10 alumnos sin titularse**. Considerando los alumnos que se fueron titulado en las distintas generaciones, se logró reducir considerablemente el número de alumnos en esta condición en el ciclo escolar en que egresó la **generación 2012-2016**. No obstante, a partir de la fecha en que egresa la **generación 2014-2018** y en los siguientes dos años, se incrementó considerablemente este rezago, sin lograr que exista reducción.



Nota. Los datos presentados no corresponden a ninguna institución en particular, únicamente representan un ejemplo que tiene como finalidad contribuir con la comprensión de la etapa de análisis descriptivo.

Ideas clave: el análisis descriptivo...



- **El punto de partida: los cuestionamientos de análisis.** Éstos marcan la pauta para poder realizar los distintos planteamientos de esta etapa. En el último apartado de este documento, se presentan algunas propuestas de cuestionamientos que tienen el propósito de brindar ideas sobre los distintos temas inherentes a las instituciones de educación superior, no obstante, pueden enriquecerse, adaptarse y generarse otras distintas, a partir de las necesidades de cada una.
- **¿De dónde provienen los cuestionamientos?** Están directamente relacionados con los criterios e indicadores que se desea revisar. Es importante que consideremos que no todos los criterios e indicadores se tendrán que revisar a la vez, ya que esto puede generar que nos perdamos en información y que no logremos priorizar y atender las problemáticas institucionales. Es por ello importante que seleccionemos los cuestionamientos a partir de los criterios e indicadores que queramos priorizar o en los que consideremos que es importante profundizar, desde el conocimiento que tenemos del contexto.
- **¿Cómo usar los cuestionamientos?** Una vez seleccionados los cuestionamientos, éstos nos ayudarán a limpiar y ordenar los datos, a establecer relaciones, a hacer descripciones puntuales y breves, así como a reconocer de qué manera nos es más útil representar la información. En el ejemplo anterior, cada cuestionamiento nos permitió reconocer información relevante, realizar algunos



análisis estadísticos puntuales y así, describir situaciones; es en este punto, en el cual el análisis descriptivo cobra su relevancia, puesto que nos permite visualizar los datos y resaltarlos, independientemente de que sean favorables o no.

- *¿Cuáles son los riesgos de esta etapa del análisis? Por un lado, perdernos en tanta información y no poner los límites necesarios para definir hasta dónde podemos y debemos llegar para efectivamente llegar a ejercicios de mejora efectivos. Ante esta situación, es importante delimitar la información que efectivamente nos permitirá reconocer logros y problemáticas y no ahondar en datos que no nos llevarán a ningún lado. Por otro, un riesgo latente es quedarnos sólo con lo que esta etapa de análisis nos aporta, sin trascender a las explicaciones y prospectiva que nos ofrecen las otras etapas; ante ello, tengamos siempre presente que nos encontramos en la primera etapa y que si de ella, no derivan acciones en beneficio del colectivo, aún nos quedan pasos por dar.*
- *¿Existe algún instrumento para realizar esta etapa de análisis? En este proceso, el instrumento más pertinente es que le haga sentido a cada colectivo, que le sea útil al permitirle ordenar su información, tenerla a la mano de manera organizada y visualizar por completo el ejercicio que está realizando.*

2. Análisis explicativo

Esta etapa consiste en buscar las explicaciones inherentes a los resultados institucionales, desde el reconocimiento de las problemáticas y logros institucionales, así como sus posibles causas y consecuencias, a partir del cuestionamiento *¿a qué obedece esta condición?*

El análisis explicativo requiere de un ejercicio sistemático y organizado, pero también honesto y crítico por parte de quienes participan en él, para ser certeros y objetivos en los juicios de valor que se construyen desde bases sólidas y desde la evidencia misma, para detectar *problemáticas* y reconocer *logros*, así como para ser explícitos en sus posibles *causas* y *consecuencias*.

En el análisis explicativo requerimos:

- Dar explicaciones a los datos que se obtuvieron** en el análisis descriptivo, que surgen de distintos cuestionamientos que precisen profundizar, explicitar, indagar y realizar búsquedas de más información, de diversas fuentes, de diferentes miradas, de otras posibles realidades.
- Realizar interpretaciones** producto de los datos e información confiable obtenidos en el análisis descriptivo, a través del planteamiento de supuestos y deducciones debidamente sustentados.
- Detectar problemáticas y logros** desde el reconocimiento de resultados altos y bajos y también a partir de la integración o desagregación de información según se considere.



d. **Identificar las causas y consecuencias** de las problemáticas y logros detectados a partir de preguntas como: ¿por qué se genera esta problemática?, ¿a qué se debe que hayamos alcanzado estos logros?, ¿qué se genera con esta problemática?, ¿a qué se da pie con estos logros que se han tenido? De esta manera se reconocen

raíces del problema a atenderse en primer orden y consecuencias que se resolverían derivado de la priorización de dichas raíces o causas.

Con base en el ejemplo propuesto en la etapa de análisis descriptivo, se plantea su continuidad en el análisis explicativo:

Cuestionamientos para el análisis explicativo

- ¿Han coincidido estos eventos de incremento o decremento con situaciones internas de la institución?, ¿con cuáles?
- ¿Qué factores externos a la institución han incidido en los incrementos o decrementos que observamos?
- ¿Existe continuidad en los resultados de estas relaciones? ¿a qué se debe que exista esta continuidad?

Posibles explicaciones a los hallazgos encontrados en el análisis descriptivo

Subcriterio	Factores internos	Factores externos
Ingreso	Hemos realizado campañas de difusión de nuestra oferta formativa a través de algunas zonas escolares de educación básica y de nuestras redes sociales a partir del ciclo escolar 2014-2015, razón por la cual se observa un incremento en la matrícula que hemos atendido a partir de esa generación.	
Egreso	<ul style="list-style-type: none"> • En el caso de la generación 2014-2018 (68% de egresados), realizamos un ejercicio de tutoría personalizada a los estudiantes, para evitar que dejaran la institución sin concluir con la carrera y uno de los docentes que cubrió un interinato, estuvo trabajando en ello. • El 43% como promedio global de egreso, es un porcentaje bajo. No contamos con información sobre las causas por las que los estudiantes dejan sus estudios, ni hemos implementado acciones para verificar su situación laboral, familiar o de la institución misma, que incida en esta deserción tan alta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respecto a las generaciones 2015-2019 y 2016-2020, en las que hubo sólo 11% y 9% de egresados respectivamente, se tuvo la presencia de la pandemia, situación por la cual se obtuvo el resultado que se observa.



Subcriterio	Factores internos	Factores externos
Titulación	<ul style="list-style-type: none"> En las generaciones en que hubo un alto índice de alumnos titulados y que incluso se logró atender el rezago que existía, realizamos una campaña “Titúlate fácilmente” que brindaba facilidades a los alumnos para alcanzar el grado. Hemos desatendido el rezago de titulados en la institución, ya que, a pesar de que hay problemas administrativos para realizar el trámite, sí existe un alto número de estudiantes a los que no hemos contactado para facilitar este proceso y los que se titulan, se quejan de que elaborar la tesis les resulta muy complicado. 	En los años 2018 y 2019 se presentaron problemáticas administrativas en el área de control escolar de la Secretaría de Educación, que nos impidió realizar procesos de titulación, causa por la cual aparece 0% de titulación para las generaciones 2014-2018 y 2015-2019. Esta condición se ha empezado a resolver de manera muy lenta desde el año 2020.

Logros y problemáticas

Causas	Logros	Consecuencias
Difusión de la oferta formativa en redes sociales y en las zonas escolares para captar candidatos a ingreso	Se ha sostenido la matrícula de ingreso a la institución	
Tutoría personalizada a estudiantes para evitar deserción	Alto índice de egreso en la generación 2014-2018	
Campaña “Titúlate fácilmente”	Alto índice de alumnos titulados de dos generaciones	
Causas	Problemáticas	Consecuencias
<ul style="list-style-type: none"> Desánimo por parte del personal de la institución para dar seguimiento a casos de deserción Desconocimiento de las causas reales por las que los alumnos dejan sus estudios 	Alto índice de deserción de estudiantes de la licenciatura	Percepción de bajo nivel académico en la institución por parte de actores externos
<ul style="list-style-type: none"> Desatención a alumnos con rezago en titulación Opción única de titulación a través de tesis 	Incremento en el rezago de alumnos titulados	

Existen diversas acciones que a lo largo del tiempo hemos implementado para generar buenos resultados en la institución y hemos obtenido buenos resultados. La apatía y desatención es lo que genera que la deserción y el rezago sean los indicadores que tenemos con resultados más desfavorables.

Nota. Los datos presentados no corresponden a ninguna institución en particular, únicamente representan un ejemplo que tiene como finalidad contribuir con la comprensión de la etapa de análisis explicativo.



Ideas clave: el análisis explicativo...



- **El punto de partida: los cuestionamientos de análisis.** Al igual que en la etapa anterior, en el análisis explicativo los cuestionamientos dan pauta a las explicaciones, supuestos e interpretaciones que realizamos. En el último apartado de este documento, se presentan algunas propuestas de cuestionamientos que, de manera consistente con el análisis descriptivo, para esta etapa orientan el reconocimiento de *¿por qué nos encontramos en esta condición?* e incluso a identificar causas, consecuencias, problemas y logros. Estos cuestionamientos pueden enriquecerse, adaptarse y generarse otros distintos, a partir de las necesidades de cada institución.
- **¿De dónde surgen todas las explicaciones cuyos datos no están en el análisis descriptivo?** Un gran punto de referencia para el análisis explicativo es el conocimiento que tenemos del contexto institucional, enfatizando la importancia del personal que tiene más años de servicio o que ha sido partícipe de hechos o eventos que arrojan información no registrada. Por otra parte, se cuenta con registros institucionales, instrumentos aplicados, investigaciones y otras fuentes que nos brindan información para explicar nuestra condición.
- **¿Es necesario que registremos todas las explicaciones?** El análisis explicativo es un paso que regularmente omitimos en el análisis pero que es importante realizar. El escribirlo corresponde a cada institución sin ser un paso forzoso, el registro puede realizarse, pero no es imprescindible, siempre y cuando se tenga claridad en las condiciones que propician los resultados que obtuvimos en el análisis descriptivo. En el ejemplo se describen las explicaciones para ayudar en la comprensión de un proceso que a veces sólo realizamos en la mente y que también es válido que ocurra así.
- **¿Cómo construir los logros y problemáticas, así como sus causas y consecuencias?** Existen muchas formas para cubrir este paso. Una herramienta puede ser la tabla mostrada en el ejemplo, pero también podemos hacer uso de otras que se emplean en la gestión institucional como el “Pescado de Ishikawa”, el “Árbol de problemas” y otras que favorezcan la comprensión de nuestra realidad en aspectos favorables y situaciones a ser atendidas, con sus causas y posibles efectos o consecuencias. No obstante, el punto más importante de este momento, es que seamos críticos y reflexivos para reconocer en qué podemos mejorar para “dar en el clavo” y realizar planteamientos certeros para la mejora.
- **¿Cómo usar los cuestionamientos?** Una vez seleccionados los cuestionamientos, éstos nos ayudarán buscar las posibles explicaciones de lo que plantean. En el ejemplo anterior, cada cuestionamiento nos permitió colocar la mirada en situaciones que posiblemente hubiéramos pasado por alto o descartaríamos al tratar de reconstruir el histórico de nuestra institución y al identificar causas, consecuencias, logros y problemáticas.



- **¿Cuáles son los riesgos de esta etapa del análisis?** Algunos de estos riesgos son:
 - Darnos cuenta de que no contamos con suficiente información producto del análisis descriptivo, lo que nos puede llevar a regresarnos a obtenerla y a realizar las debidas descripciones (condición natural en este ejercicio).
 - Que realicemos supuestos o interpretaciones por mera intuición y sin contar con información que los sustente. Es imprescindible “dudar permanentemente de lo que hacemos” y asumir esta postura crítica al preguntarnos ¿en qué me baso para hacer esta afirmación?, ¿en qué datos la sustento?, ¿de dónde obtuve la información?
 - Que nos perdamos en la herramienta técnica a utilizar en esta etapa de análisis, como lo es la identificación de causas, consecuencias, problemáticas y logros y que ello derive en que no avancemos en el propósito que se persigue con el análisis explicativo. Hagamos uso de lo más sencillo, de lo que nos hace sentido y a lo que podemos acceder como colectivo; lo importante es reconocer “por qué estamos como estamos”.
- **¿Qué hacer con los factores internos y los externos?** Tengamos presente que podemos tener incidencia sobre los factores internos, en los que, de hecho, nos corresponde intervenir. Con respecto a los factores externos, en la mayoría de las ocasiones no podemos tener impacto en ellos (análisis FODA) y se consideran oportunidades o amenazas, no obstante, podemos buscar mecanismos que nos ayuden a sortear o aprovechar esas condiciones que son ajenas a la institución, pero que nos generan obstáculos o espacios de acción.

3. Análisis prospectivo

Esta etapa consiste en plantear escenarios posibles y mecanismos necesarios para alcanzarlos, a través de las preguntas *¿cómo queremos estar?* y *¿qué tenemos que hacer para lograrlo?*

El análisis prospectivo requiere de un ejercicio que nos permita visualizar un horizonte a alcanzar, pero también acciones concretas y estrategias adecuadas para superar las

problemáticas que se han detectado y sostener los logros obtenidos hasta el momento. Este análisis desemboca en la elaboración del proyecto institucional que se traduce en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), como herramienta para la planificación de cada colectivo.

Para realizar el análisis prospectivo requerimos:

- a. **Trazar un horizonte institucional.** Esta fase consiste en colocar la mirada en el futuro para fijar metas a alcanzar ya sea en el corto, mediano o largo plazo que nos coloquen como la institución que deseamos ser. Cada



colectivo determina, de acuerdo a lo que requiere lograr y a los criterios e indicadores que desea fortalecer, si estas metas se proponen sólo a un plazo o a varios. Este planteamiento determina el *¿cómo queremos estar?* de las preguntas para esta etapa.

- b. **Traducir los logros en objetivos y acciones a sostener.** Requiere reconocer que los logros son condiciones que se han alcanzado y que se requiere que permanezcan en la institución para seguir dando resultados, por ello no se deben perder de vista al construir objetivos y acciones para la mejora. En ocasiones, a partir de los

logros se pueden plantear nuevas metas que lleven al colectivo a la mejora continua de su hacer.

- c. **Transformar las problemáticas en objetivos y acciones.** Implica visualizar las problemáticas institucionales como condiciones que se podrán superar al convertirse en objetivos. A su vez se definen acciones congruentes con el objetivo y que permitan atacar las causas de esos problemas detectados.

A continuación se presenta, como complemento del ejemplo que se ha venido desarrollando, el análisis prospectivo de ese ejercicio.

Cuestionamiento base para el análisis prospectivo

- ¿Qué podríamos hacer para mejorar los resultados en el número de egresados, número de titulados y sostener nuestra matrícula de ingreso?

Metas a alcanzar

Corto plazo (2 ciclos escolares)	Mediano plazo (4 ciclos escolares)	Largo plazo (8 ciclos escolares)	Explicaciones
Sostener en 33 alumnos en promedio la matrícula de ingreso			El personal con que se cuenta permite atender a solo un grupo que ingresa a la licenciatura.
Sostener en 43% el índice de egreso de la licenciatura	Incrementar al 50% el índice de egreso de la licenciatura	Incrementar al 60% el índice de egreso de la licenciatura	
Reducir en un 20% el índice de rezago en titulaciones.	Reducir en un 40% el índice de rezago en titulaciones.	Reducir en un 60% el índice de rezago en titulaciones.	Se considera que algunos alumnos eran de otras entidades federativas y difícilmente concluirán su trámite



Hacia el Plan de Desarrollo Institucional (2022-2023)

Logros y causas	Objetivos	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Se ha sostenido la matrícula de ingreso a la institución <ul style="list-style-type: none"> ○ Difusión de la oferta formativa en redes sociales y en las zonas escolares para captar candidatos a ingreso 	Sostener la matrícula de ingreso a la institución	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir la oferta formativa en redes sociales institucionales • Promover la difusión desde la Secretaría de Educación • Acudir a otras zonas escolares para captar candidatos para ingresar a la institución
Problemáticas y casusas	Objetivos	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Alto índice de deserción de estudiantes de la licenciatura <ul style="list-style-type: none"> ○ Desánimo por parte del personal de la institución para dar seguimiento a casos de deserción ○ Desconocimiento de las causas reales por las que los alumnos dejan sus estudios 	Impulsar la permanencia de los alumnos que están estudiando para que concluyan la licenciatura	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar a docentes que tienen mayor contacto proactivo con los alumnos para que se involucren en un ejercicio de acompañamiento • Realizar un censo para reconocer las causas de deserción de los alumnos • Diseñar una ruta de acompañamiento a los alumnos desde que ingresan y hasta su conclusión, de la mano de los docentes que realizarán esta labor y a partir de los aspectos relevantes de la tutoría personalizada efectuada en ciclos escolares anteriores
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el rezago de alumnos titulados <ul style="list-style-type: none"> ○ Desatención a alumnos con rezago en titulación ○ Opción única de titulación a través de tesis 	Propiciar que los alumnos que egresan, obtengan su título con mayor facilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar los trámites y requisitos para la definición de otras opciones de titulación • Realizar los ajustes al currículum a partir de los trámites requeridos para incorporar opciones de titulación más atractivas para los alumnos • Contactar a los alumnos que se quedaron en proceso de titulación para impulsar la concreción del trayecto, independientemente de la modalidad de titulación que se oferte

Desde este planteamiento, el Plan de Desarrollo Institucional se convierte en un instrumento vivo, cuya construcción se sustenta en datos e información de la realidad institucional.

Nota. Los datos presentados no corresponden a ninguna institución en particular, únicamente representan un ejemplo que tiene como finalidad contribuir con la comprensión de la etapa de análisis prospectivo.



Ideas clave: el análisis prospectivo...



- **El punto de partida: los cuestionamientos de análisis.** Al igual que en las etapas previas, en el análisis prospectivo los cuestionamientos dan pauta a los planteamientos a futuro que realicemos para dar cuerpo a la planeación institucional. En el último apartado de este documento, se presentan algunas propuestas de cuestionamientos que, de manera consistente con el análisis descriptivo y explicativo, para esta etapa orientan la mirada hacia ¿cómo queremos estar? y ¿qué tenemos que hacer para lograrlo? Estos cuestionamientos pueden enriquecerse, adaptarse y generarse otros distintos, a partir de las necesidades de cada institución.
- **¿De dónde surgen las metas a alcanzar?** De reconocer cuáles son los alcances y capacidades que tenemos como institución, pero también de la sinergia que se genera en el entramado de acciones para la mejora que estamos proponiendo, ya que es posible que al emprender acciones que den respuesta a otras problemáticas, se generen condiciones que puedan fortalecer dos aspectos a mejorar.
- **¿Cómo priorizamos las problemáticas?** Consideremos para este proceso, aquellas problemáticas que por su gravedad y urgencia¹ requieren atenderse primero. Esto nos lleva a concluir que no todas las problemáticas se atienden a la vez, sino que es mejor dar pasos cortos pero firmes, que largos e inestables y que por esa causa es importante seleccionar pocas problemáticas en un ciclo escolar para verdaderamente dar resultados.
- **¿Cómo construir objetivos y acciones desde los logros?** Para ello es necesario reconocer situaciones que se deben sostener en el tiempo y seguir fortaleciendo a la institución. Ello no implica que tengamos que hacer siempre lo mismo, sino que podemos optar por realizar otras acciones que complementen a las que ya realizamos (como se observa en el ejemplo) y asimismo, continuar con las que ya nos resultan exitosas.
- **¿Cómo construir objetivos y acciones desde las problemáticas y sus causas?** Aprendamos desde la experiencia considerando acciones pasadas que nos han resultado para volver a implementarlas, continuar haciéndolas o hacerles modificaciones que nos garanticen su adaptabilidad a la nueva realidad de la institución. En este punto también es necesario poner en juego nuestra creatividad para plantear situaciones que ayuden a superar las problemáticas que tenemos y podamos avanzar en la mejora educativa.

¹ **Gravedad:** hace referencia a que un inconveniente mínimo de no ser corregido ágilmente se convierte en algo complejo y difícil de solucionar. **Urgencia:** Hace referencia a una situación que apremia, que requiere imperativamente una pronta atención. El tiempo en que una situación debe resolverse será proporcional a la importancia relativa que va adquiriendo. (Salazar, s. f.)



- ***¿Cuáles son los riesgos de esta etapa del análisis? Algunos de estos riesgos son:***
 - *Plantear objetivos y acciones no factibles dadas las condiciones y capacidades institucionales. Por ello es necesario tener una mirada compartida en la que todos opinemos, pero a la vez, nos hagamos corresponsables de lo que estamos programando.*
 - *Que el PDI no se concrete y toda la construcción se quede como un intento de buenas acciones que no se concretan. Es por ello que, el seguimiento a lo que se plantea, debe contar con responsables y con tiempos establecidos para dar cumplimiento a lo que hemos programado.*



IV. Cuestionamientos base para realizar el análisis

Como se ha mencionado, la propuesta que se intenciona en estas líneas, es la construcción del análisis a partir de cuestionamientos que contribuyan con las instituciones de educación superior a tener otra mirada de su realidad. Ciertamente, cada uno de ellos no limita a que la propia institución genere los propios y a que replantee a partir de situaciones que observe en su propia realidad.

Aunado a ello, algunos de los criterios desde los que surgen dichos cuestionamientos no están adecuados para cada institución, sino que, por ejemplo pueden ser aplicables a las Escuelas Normales, pero no a las Instituciones de posgrado, razón por la cual, cada colectivo puede realizar una revisión de los que considere más útiles.

Un marco de referencia para comprender su congruencia, estriba en la relación directa que existe entre los cuestionamientos de una etapa del análisis a otra, toda vez que los del análisis explicativo buscan respuestas sobre tópicos de lo que se propone en el análisis descriptivo y por su parte, los

que se plasman en el análisis prospectivo, tienen relación con acciones que pueden superar las condiciones que se reconocieron en el análisis explicativo.



- **Revisemos los criterios y subcriterios que deseamos mejorar.** Como colectivo conocemos parte de nuestra realidad. Enfoquémonos en aquellos criterios que nos resultan más relevantes y consultemos los cuestionamientos que se plantean para cada etapa de análisis.
- **Analicemos con base en cuestionamientos,** lo que nos permitirá aterrizar en situaciones reales y no quedarnos en el plano teórico o del dato.
- **Adaptemos a nuestra realidad.** Si la pregunta que se plantea no nos aporta información, modifiquemos o construyamos la que nos haga sentido y nos permita avanzar en el análisis. Planteemos preguntas congruentes entre una etapa y otra cuidando que nos permitan describir, explicar y plantear mejoras.



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Sede	Radio de influencia de la sede o subse- de, considerando períodos en que está activa	¿Cuáles subse-des se han creado?, ¿cuál ha sido el origen de su creación? ¿qué radio de influencia tienen? ¿Cuáles sedes se han cerrado en los últimos años?	¿Qué resultados hemos tenido con el trabajo de cada una de las distintas subse-des?, ¿cuál ha sido su impacto? ¿Por qué se han cerrado las sedes que han tenido esa condición?	¿Qué espacios físicos nos encontramos con posibilidad de atender de acuerdo al radio de influencia de la institución y brindando un servicio de calidad?
Matrícula	Relación entre ingreso por generación y egreso de la misma generación; relación con los contratados, con el promedio de calificaciones y de titulaciones	¿Cuál es la relación entre los alumnos que han ingresado y egresado de una misma generación? ¿Cuál es la relación entre los alumnos que han egresado de las licenciaturas y los que obtienen plaza en el sistema educativo público? ¿Cuál es la relación entre las calificaciones de los alumnos que egresan y que además son contratados en el servicio educativo público? ¿Cuál es el histórico en el rezago de titulados? ¿Cuál es la relación entre el número de egresados y el número de titulados? ¿Cómo se ha desarrollado el histórico de estas relaciones?	¿Ha habido incrementos o decrementos en los alumnos egresados, sus calificaciones, los titulados y los que fueron contratados en el sistema educativo? ¿Han coincidido estos eventos de incremento o decremento con situaciones internas de la institución?, ¿con cuáles? ¿Qué factores externos a la institución han incidido en los incrementos o decrementos que observamos? ¿Existe continuidad en los resultados de estas relaciones? ¿a qué se debe que exista esta continuidad?	¿Qué podríamos hacer para incrementar los resultados en las calificaciones, número de egresados, número de titulados y docentes contratados por el servicio educativo público?
	Entidades federativas de procedencia	¿Cuáles son las entidades de las cuales preferentemente provienen nuestros alumnos?, ¿en qué lugar se encuentra Jalisco dentro de esas entidades?	¿Qué dificultades observamos en los alumnos respecto a su entidad federativa de procedencia? ¿Qué ventajas observamos en los alumnos conforme a la entidad federativa de procedencia?	¿Qué acciones tenemos que generar para propiciar la integración de todos los alumnos, independientemente de su lugar de procedencia, condición u origen? ¿Qué acciones podemos realizar



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Matrícula	Dato histórico de alumnos con discapacidad y de grupos indígenas	<p>¿Cómo se ha desarrollado el histórico de alumnos con discapacidad y procedentes de grupos indígenas que han cursado sus estudios en la institución?</p> <p>¿Con qué información contamos sobre los resultados de las experiencias que hemos tenido con los alumnos con discapacidad o procedentes de grupos indígenas?</p> <p>¿Qué acciones hemos implementado para lograr la integración de todos los alumnos en la institución?</p>	<p>¿En qué momentos se han generado incrementos o decrementos de alumnos indígenas o con discapacidad que han cursado sus estudios en la institución?</p> <p>Con las acciones que hemos implementado, ¿hemos logrado la integración de todos los alumnos?, ¿qué avances hemos tenido?, ¿qué no hemos considerado hasta el momento?</p>	para proyectarnos como una institución que provea de servicios a todos, incluyendo a aquellos que se encuentran en condición de discapacidad o pertenecen a alguna etnia?
	Dato histórico de bachillerato de procedencia	<p>¿Cuál es el número de alumnos que ingresan a la institución por tipo de bachillerato de procedencia?</p> <p>¿Cuál ha sido el comportamiento histórico de los alumnos según el tipo de bachillerato de procedencia?</p>	<p>¿Cuál es la relación que existe entre el tipo de bachillerato de procedencia y los promedios de las distintas generaciones que han transitado por la institución?</p> <p>¿Qué resultados (calificaciones de ingreso y de egreso) hemos observado en el número de alumnos egresados y titulados de acuerdo al tipo de bachillerato de procedencia?</p>	<p>¿Qué acciones compensatorias podemos implementar para favorecer aprendizajes en los alumnos de acuerdo al bachillerato de procedencia en el que observamos mayores dificultades?</p> <p>¿Qué aspectos podemos aprovechar de las habilidades con que cuentan los alumnos de acuerdo al bachillerato de procedencia?</p>



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Planes y programas de estudio	Relación entre asignatura y perfil del docente	<p>¿Cuál ha sido el plan de estudios con el que hemos tenido mayor número de alumnos que han sido contratados en el servicio educativo público?, ¿cuál con el menor número?</p> <p>¿Cuáles son los docentes que imparten las asignaturas sustantivas del plan y programas de estudio?</p> <p>¿Con qué criterios se selecciona al docente que atenderá cada asignatura?, ¿se cuida el perfil del docente?</p> <p>¿Qué acciones de acompañamiento se han realizado para apoyo a los docentes de la institución?</p> <p>¿Cuántos docentes tenemos cuyo perfil corresponde a la academia en que se integra? ¿Cuántos y quiénes no se encuentran en esa condición?</p>	<p>¿A qué le atribuimos que se haya generado un mayor o menor número de contrataciones en el servicio educativo público de acuerdo al plan de estudios?</p> <p>¿Qué resultados cuantitativos y sobre el desempeño de los alumnos hemos obtenido con la selección de docentes que hemos hecho para la atención de las distintas asignaturas?</p> <p>¿Cuáles son las acciones que emprenden los docentes para articular el plan de estudios de la licenciatura con el plan de estudios de educación básica?</p> <p>¿Cuáles han sido las ventajas que se han favorecido con el acompañamiento que se ha brindado?</p> <p>¿Qué dificultades hemos observado en el desempeño de los alumnos durante sus prácticas para poder implementar el currículum de educación básica?</p> <p>¿Qué resultados hemos tenido de los docentes que trabajan en una academia congruente con su perfil y cuáles hemos tenido de aquellos que no cumplen con esa condición?</p>	<p>¿Qué acciones de acompañamiento y formación de los docentes de la institución vamos a implementar para favorecer la mejora de sus prácticas?</p> <p>¿Cómo vamos a favorecer la articulación del plan de estudios de la licenciatura con los de educación básica a fin de mejorar el desempeño de los estudiantes en sus prácticas profesionales y en su desempeño laboral al egresar?</p>



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Personal	Número de docentes según tipo de nombramiento	¿Cuántos docentes de base, interinos y por contrato han laborado en la institución en los últimos años?	¿Qué dificultades laborales y de clima organizacional hemos tenido en la institución, que sean consecuencia del tipo de nombramiento que tienen los docentes? ¿Qué fortalezas observamos en la cohesión institucional a partir del tipo de nombramiento que ostentan los docentes?	¿Qué acciones podemos implementar para mejorar la condición laboral de los docentes de la institución? ¿Sobre cuáles acciones debemos poner énfasis para que como colectivo seamos conscientes y favorezcamos acciones para fortalecer la cohesión institucional?
	Número de docentes con comisión o que su desempeño es dentro de la institución	¿Cuántos docentes se encuentran en la plantilla de personal pero no laboran en la institución?, ¿qué porcentaje del personal se encuentra en esa condición? ¿Cuántos docentes no están en la plantilla de la institución pero laboran en ella?, ¿qué porcentaje del personal se encuentra en esa condición?	¿A qué obedece que se cuente con ese número de personal comisionado fuera de la institución?, ¿qué beneficios o inconvenientes ha generado el que cierto personal se haya comisionado a otras instituciones? ¿Qué beneficios o inconvenientes ha traído a la institución el contar con personal externo comisionado en ella? ¿Qué valoraciones podemos hacer para determinar cuál del personal comisionado a otros espacios, es requerido en la institución para propiciar su mejora?	¿Qué acciones podemos realizar para mejorar la condición del personal a nivel institucional y dar mejores resultados en el servicio que se brinda?



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Personal	Promedio de la antigüedad del personal en la institución y en el subsistema	<p>¿Cuál es el promedio de docentes por rango de años de servicio y de años en el subsistema?</p> <p>¿Cuántos docentes superan los años de servicio necesarios para jubilarse?</p> <p>¿Cuántos docentes tenemos con menos de cinco años de antigüedad?</p>	<p>¿Qué dinámica se genera en la institución a partir de la edad de los docentes que participan en ella?</p> <p>¿Qué tipo de práctica generan los docentes en el aula, de acuerdo a su grupo de edad?, ¿y de acuerdo a sus años de servicio en la institución y en el subsistema?</p>	<p>¿Qué acciones podemos realizar para aprovechar la experiencia de los docentes de mayor antigüedad en la mejora de las prácticas de los docentes noveles?</p> <p>¿Qué acciones podemos realizar para propiciar otra dinámica en la institución, a partir del empuje de los docentes con menor antigüedad?</p>
	Renovación del personal (años que han laborado y trabajadores que se han jubilado)	<p>¿Cuál es el promedio de años de servicio y de edad cronológica con que se jubilan los docentes de la institución?</p> <p>¿Cuánto tiempo pasa aproximadamente para generar procesos de ingreso de personal a la institución?</p>	<p>¿Qué ventajas y desventajas hemos tenido con la renovación o estabilidad del personal que labora en la institución?</p>	<p>¿Cómo podemos mantener ciclos estratégicos de renovación de personal para mantener o generar resultados favorables en la institución?</p>
	Tiempo que se le destina al trabajo educativo por función con relación a la carga horaria general	<p>¿Cuál es el promedio de horas que los docentes destinan a la docencia?</p> <p>¿Cuál es el promedio de horas que los docentes destinan a la investigación?</p> <p>¿Cuál es el promedio de horas que los docentes destinan a la extensión y difusión de la cultura?</p>	<p>¿Cuál es la producción de investigación que tenemos en la institución?, ¿es congruente con el tiempo que los docentes destinan a esa función?</p> <p>¿Cuál es la producción de actividades de extensión y difusión de la cultura que tenemos en la institución?, ¿es congruente con el tiempo que los docentes destinan a esa función?</p>	<p>¿Cómo podemos generar una cultura que trascienda la normatividad por cumplir con funciones de extensión de la cultura y de investigación, para producir investigaciones y actividades de extensión de calidad en la institución?</p>



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Personal administrativo y de servicios	Número de personal según tipo de nombramiento	<p>¿Con cuánto personal cuenta la institución para realizar las labores de servicio y administrativas?, ¿es suficiente?</p> <p>¿Cómo consideramos el tipo de nombramiento del personal para asignarle tareas administrativas y de servicios?</p> <p>¿Cómo es el clima laboral entre el personal administrativo y de servicios?</p>	<p>¿Las labores del personal de intendencia, permiten tener en buen estado la infraestructura de la institución?, ¿qué acciones faltaría desarrollar?</p> <p>¿Las labores del personal administrativo solventan los requerimientos de la institución?, ¿qué requerimientos quedan pendientes?</p> <p>¿A qué obedece que el clima laboral entre el personal administrativo y de servicios sea de la forma en que se desarrolla?</p> <p>¿De qué forma incide la distribución de las actividades y la carga horaria que desempeña cada persona, en el clima laboral del personal y en el desempeño de su labor?</p>	<p>¿Cómo podríamos optimizar la labor del personal administrativo y de servicios, para cubrir las necesidades de la institución y generando un clima laboral favorable?</p>
	Carga horaria por función	<p>¿Cuál es la carga horaria del personal administrativo y de servicios?</p> <p>¿Cómo realizamos la distribución de tareas administrativas y de servicios en la institución?</p>		
Evaluación del plan de estudios	Prácticas de evaluación del plan de estudios	<p>¿Hemos evaluado el plan de estudios?</p> <p>¿Con qué periodicidad se ha evaluado?</p> <p>¿Qué hemos hecho con los resultados de la evaluación?</p>	<p>¿A qué se deben los resultados de la evaluación del plan de estudios?, ¿qué tan útil nos ha resultado la evaluación que hemos hecho del plan de estudios?</p> <p>¿De qué manera están presentes en la evaluación, los cambios que se han generado en el sistema</p>	<p>¿Qué modificaciones tendríamos que realizar en el ejercicio de evaluación del plan de estudios para obtener resultados que nos ayuden a mejorar la oferta formativa?, ¿qué elementos tendríamos que añadir, modificar o eliminar?</p> <p>¿De qué manera tendrían que estar</p>



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Evaluación del plan de estudios	Elementos para evaluar el plan de estudios	¿Qué elementos hemos considerado dentro de la evaluación del plan de estudios? ¿Cuáles son los resultados de esa evaluación?	educativo y en la práctica de los docentes desde la última versión que tenemos del plan de estudios?	presentes en la evaluación, los cambios que se han generado en el sistema educativo y en la práctica de los docentes desde la última versión que tenemos del plan de estudios?
	Evaluación de CIEES	¿Cuántas veces hemos realizado la evaluación de CIEES?	¿Qué beneficios hemos obtenido o podríamos obtener al realizar la evaluación de CIEES?, ¿qué implicaciones tiene su aplicación?	A partir de la condición institucional, ¿cuál sería el nivel de CIEES al que aspiramos?, ¿cómo nos vemos como institución al estar evaluados en CIEES?
	Etapas de avance en CIEES	¿Cuáles son las etapas en que hemos avanzado en CIEES?	¿A qué obedece el que tengamos dificultades para avanzar en este ejercicio? ¿Qué ha potenciado el que hayamos logrado los avances que hemos tenido?	¿Qué acciones tenemos que realizar para avanzar progresivamente hacia el nivel de CIEES al que aspiramos?
Evaluación externa	Frecuencia del nivel otorgado por CIEES	Si hemos realizado la evaluación de CIEES en distintos momentos, ¿en qué años hemos logrado el nivel de CIEES al que hemos llegado? ¿Cuáles son las mejoras que hemos logrado hasta el momento con la evaluación de CIEES?	¿Cuáles son los factores externos que han incidido en los avances o dificultades a que nos hemos enfrentado con la evaluación de CIEES?	¿De qué manera podemos minimizar los factores externos que obstaculizan la evaluación de nuestra institución en CIEES?, ¿cómo podemos sostener nuestros logros?
	Temáticas que se ofertan con relación al tipo de usuarios	¿Cuáles son las temáticas en que se centran los cursos que se ofertan de acuerdo al tipo de usuarios?	¿Cuáles son los criterios que empleamos para definir las temáticas en que se diseñan las propuestas formativas? ¿En cuáles temáticas o para qué tipos de usuario no hemos realizado propuestas formativas?, ¿por qué ha sucedido de esta manera?	¿Cuáles son las figuras y en qué temáticas centraremos nuestra nueva oferta formativa?, ¿en qué modalidad es preferente atenderlos?, ¿cuál es la carga horaria que permitirá la participación activa y asidua por parte de los grupos de atención que hemos definido?
Cursos				



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Cursos	Frecuencia de cursos por número de horas	¿Cuáles son los cursos que tienen mayor demanda de acuerdo a su carga horaria?, ¿cuál es la carga horaria menos recurrente en los cursos que solicitan los docentes?	¿A qué se debe que los cursos que tienen mayor demanda tengan ese número de horas?	¿Qué aspectos normativos tenemos que considerar al realizar los planteamientos de esta oferta formativa? ¿Qué otros criterios tenemos que considerar para plantear la propuesta formativa?, ¿cuáles sería conveniente eliminar?
	Frecuencia de la modalidad de los cursos	¿Cuál es la modalidad en que los usuarios prefieren tomar cursos?	¿Cuáles son las condiciones que tienen los usuarios que los hacen preferir este tipo de modalidad?	
	Histórico de la cantidad de participantes, sedes y tipo de participantes	¿Cuáles son las sedes en que se ha abierto oferta formativa? ¿Cuáles han sido los períodos en que ha habido mayor demanda de procesos formativos por sede?, ¿en cuáles ha habido menor demanda por sede?, ¿en cuáles se ha sostenido la demanda en las sedes? ¿Cuáles han sido los usuarios que más han solicitado estos procesos formativos?, ¿en cuáles ha habido una menor proporción de demanda de usuarios?	¿Qué condiciones se generaron en la Secretaría de Educación y/o en la Subsecretaría de Formación y Atención al Magisterio, para que se propiciara la alza o decremento en la formación de los docentes en ciertos períodos? ¿Qué condiciones no favorecieron la participación de las distintas figuras en los procesos formativos? ¿Cuáles son las condiciones que han favorecido la participación en las sedes en que así se detecta?	¿Qué aspectos logísticos, comunicativos y de difusión tendríamos que considerar para dar a conocer y para realizar los procesos formativos, considerando los aciertos y desaciertos vividos, así como las condiciones del entorno nacional, estatal e institucional?
	Requisitos de ingreso y de acreditación (calidad del curso)	¿Cuáles son los requisitos que son sustantivos y normativos para el ingreso y acreditación a los cursos de formación? ¿Los cursos cumplen con esos requisitos?	¿En qué fundamentamos los requisitos para el ingreso y la acreditación de los cursos de formación? ¿En qué medida estos requisitos han propiciado prácticas poco favorables dentro de los cursos de formación?, ¿en qué medida estos requisitos han favorecido la calidad de los cursos que hemos impartido?	¿Cuáles tendrían que ser los requisitos mínimos para el ingreso y la acreditación de los cursos de formación? ¿Cuál tendría que ser el fundamento para definir otros requisitos para el ingreso y la acreditación? ¿De qué manera podemos evitar la simulación en los participantes dentro de un curso de formación?, ¿qué criterios nos aporta esta reflexión?



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Cursos	Impacto de los cursos	<p>¿Qué porcentaje de cursos consideran el impacto en el aula o en la escuela dentro de su planteamiento?</p> <p>¿Cuáles son los mecanismos que se implementan para dar seguimiento o valorar el impacto de los cursos en la práctica escolar?</p>	<p>¿Cuáles son las causas por las que hemos dejado de considerar el impacto en la práctica escolar dentro del planteamiento de la oferta formativa?</p> <p>¿Qué aspectos no son funcionales para realizar una valoración del impacto de la oferta formativa?</p>	<p>¿Cuál es el alcance que podemos tener en dar seguimiento al impacto de los cursos en la práctica escolar?</p> <p>¿Qué mecanismos podríamos implementar para valorar con credibilidad el impacto de la oferta formativa en la práctica escolar?</p> <p>¿Qué factores tendríamos que considerar para diseñar y valorar la oferta formativa que impacten en la práctica escolar?</p>
	<p>Diseño de cursos de actualización por parte del personal interno</p> <p>Autores externos que participan en el diseño de cursos de actualización</p>	<p>¿Quiénes son los docentes de la institución que han participado en el diseño de cursos?, ¿con qué frecuencia han participado?, ¿en qué temáticas se han centrado los diseños de cada autor?, ¿qué tipo de participación han tenido?</p> <p>¿Quiénes son los docentes externos a la institución que han participado en el diseño de cursos?, ¿con qué frecuencia han participado?, ¿en qué temáticas se han centrado los diseños de cada autor?, ¿qué tipo de participación han tenido?</p>	<p>¿Se han impartido los cursos diseñados por los docentes de la institución?, ¿qué resultados se han observado?, ¿cuáles equipos de diseño se han conformado en la institución?</p> <p>¿Se han impartido los cursos en que han participado docentes externos a la institución?, ¿qué resultados se han observado?</p> <p>¿Qué relación existe entre cursos diseñados por personal de la institución y aquellos en los que participan actores externos?</p> <p>¿Cuáles son las ventajas y desventajas que hemos observado con la participación de autores externos en el diseño de cursos de formación?</p>	<p>¿De qué manera podemos impulsar que existan co-diseños para enriquecer la producción institucional?, ¿qué facilidades tenemos que generar a los autores de cursos para favorecer el diseño?, ¿a cuáles autores externos a la institución es pertinente seguir invitando para favorecer su participación?</p> <p>¿Qué facilidades podemos otorgar institucionalmente para que nuestros diseñadores mejoren su perfil académico y su producción en el diseño de cursos?</p>



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Autores de cursos	Autores de cursos con relación a su perfil académico	¿Cuál es el perfil académico de los docentes que han diseñado cursos?	¿Es congruente su perfil con los cursos que han diseñado?, ¿qué podemos deducir de esta correspondencia o divergencia entre el perfil y las temáticas de los cursos que han diseñado los distintos autores?	
	Investigaciones, estatus en que se encuentran y tipo	¿Cuántas investigaciones se producen en la institución al año?, ¿cuántas se concluyen al año?, ¿cuántas están en proceso?, ¿cuántas se quedan en pausa?	¿A qué obedece que tengamos esta cantidad de producción investigativa? ¿A qué obedece que se hayan pausado las investigaciones que se encuentran en esa condición?	¿Cómo podemos favorecer que se concluyan las investigaciones que están en pausa o en proceso?
Investigación	Temáticas más recurrentes	¿Cuáles son las temáticas más recurrentes en las investigaciones que se realizan en la institución y cuál es su frecuencia?	Las temáticas en que se ha centrado la investigación, ¿son las que obedecen a las necesidades institucionales y a las de la Secretaría de Educación Jalisco?, ¿por qué se han favorecido esas temáticas? ¿Qué impacto han tenido las investigaciones que se realizan?	¿Cómo podemos impulsar que se realicen investigaciones sobre temáticas relevantes para la institución y para atender las necesidades de la Secretaría de Educación Jalisco? ¿Cómo podemos propiciar que las investigaciones tengan un impacto en la mejora de la educación?
	Medio de publicación	¿Cuántas investigaciones han sido publicadas en cada uno de los distintos medios de publicación?	¿Cuáles son las causas por las que no se han publicado las investigaciones que se encuentran en esa condición?, ¿a qué se debe el que sí se hayan publicado las que han cumplido con ello?	¿Cuáles son los medios de publicación reconocidos que están a nuestro alcance como institución o a los que podemos acceder? ¿Cómo podemos promover que las investigaciones se publiquen en medios reconocidos?
	Histórico del número de investigaciones	¿Cuál es el histórico de investigaciones realizadas en la institución?	¿En qué años se tuvo mayor y menor producción investigativa?, ¿qué factores internos y externos incidieron en esa producción?	¿Cómo podemos favorecer que los docentes se involucren y avancen de manera sostenida en las investigaciones que se plantean?



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Investigación	Frecuencia de período de duración de la investigación	¿Cuánto duran en promedio las investigaciones?	¿A qué obedece que las investigaciones tengan un período de duración extenso?, ¿qué ha incidido en las que se concluyen en períodos cortos?	
	Cruce de autores de investigación con las horas dedicadas a la investigación	¿Cuántos y cuáles de los docentes que tienen destinadas horas a la investigación, tienen producción?	¿Por qué los docentes con horas dedicadas a la investigación tienen la producción que se identifica?	
	Frecuencia de instituciones externas que colaboran en la investigación	¿Cuáles son las instituciones que han colaborado en las investigaciones institucionales?, ¿en qué año se han registrado esas colaboraciones?	¿Qué factores han incidido en la participación o ausencia de participantes externos, en las investigaciones institucionales? ¿Qué ventajas y/o desventajas ha traído la participación de instituciones externas en las investigaciones de nuestro plantel?	¿A cuáles instituciones podemos invitar para favorecer la investigación? ¿Cómo podemos recrear nuestra visión institucional desde los aportes de instituciones externas en la investigación?
	Perfil de los investigadores	¿Cuántos de los investigadores internos y externos a la institución tienen licenciatura?, ¿cuántos maestría?, ¿cuántos doctorado?, ¿cuántos posdoctorado?, ¿cuántos especialidad? ¿Cuál es el grado académico de los docentes que tienen mayor producción investigativa?, ¿cuál es el grado académico de quienes tienen menor producción investigativa?	¿Cuál es la relación que existe entre el grado académico de los investigadores y su producción investigativa? ¿Qué facilidades u obstáculos se han generado para que los investigadores alcancen mayores grados académicos?	¿Qué facilidades podemos otorgar institucionalmente para que nuestros investigadores mejoren su perfil académico?



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Cuerpos académicos	Número de cuerpos académicos	¿Cuántos cuerpos académicos tenemos en la institución? ¿Cuántos son con instituciones externas?, ¿cuántos con personal de la institución únicamente?	¿A qué se debe que se hayan integrado o no cuerpos académicos en la institución?	<p>¿De qué manera podemos promover la conformación y desarrollo de cuerpos académicos en la institución?</p> <p>¿Con qué instituciones nos podemos vincular para conformar y desarrollar cuerpos académicos?</p> <p>¿Ante qué órganos es más pertinente generar registros de nuestros cuerpos académicos?</p>
	Etapa de avance de los cuerpos académicos	¿A qué etapa han llegado los cuerpos académicos que se han integrado?	¿A qué se debe que los cuerpos académicos hayan avanzado o no en su etapa de desarrollo?, ¿de qué manera hemos incidido institucionalmente en ello?	
	Tipo de registro de los cuerpos académicos	¿Ante qué órganos se han registrado los cuerpos académicos que se han conformado?	¿Qué ventajas y desventajas observamos en los diferentes órganos en que se han registrado o se pueden registrar los cuerpos académicos?	
	Histórico de registro de cuerpos académicos	¿En qué período se han registrado más cuerpos académicos?, ¿en cuál período no se han logrado registros?	¿Cuáles son las condiciones internas y externas que inciden en la presencia o no de cuerpos académicos en los distintos períodos?	
Intercambios	Frecuencia de instituciones de intercambio	¿Con cuáles instituciones hemos generado un mayor número de intercambios?, ¿con cuáles menos?	¿Qué ventajas y desventajas hemos tenido al sostener los vínculos que hemos establecido con las instituciones con las que hemos generado intercambios?	<p>¿Con cuáles instituciones que aún no hemos concretado intercambios, sería deseable establecer vínculos de este orden?, ¿en qué condiciones se encuentra la institución para poder avanzar en este sentido?</p> <p>¿Con cuáles consideramos necesario suspender vinculaciones para hacer intercambios?</p>



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Intercambios	Número de alumnos participantes en intercambios	¿Cuántos alumnos se han beneficiado de los intercambios?, ¿en qué porcentaje del total?	¿Qué acciones hemos generado que han llevado a que tengamos ese número de intercambios de alumnos? ¿De qué manera hemos atendido a los alumnos que hemos recibido de intercambio?, ¿qué acciones de apoyo y acompañamiento hemos realizado con ellos? ¿Cuáles son los criterios que usamos para seleccionar a los alumnos que participarán en algún intercambio?	¿Es pertinente y/o necesario realizar un mayor número de intercambios de alumnos?, ¿qué ventajas se tendría con ello? ¿Qué acciones tendríamos que realizar para promover intercambios de nuestros alumnos?, ¿cómo podríamos hacerlos desde una cultura de la democracia y la participación horizontal? ¿Cómo podríamos mejorar el acompañamiento a los estudiantes que recibimos de intercambio?
	Número de docentes participantes en intercambios	¿Cuántos docentes se han beneficiado de los intercambios?, ¿en qué porcentaje del total? ¿Cuáles docentes han participado en intercambios?, ¿cuáles han repetido su participación?, ¿con qué frecuencia se genera este fenómeno? ¿Cuáles docentes han expuesto su deseo de participar en intercambios y no se ha concretado?	¿Cuáles son los beneficios institucionales que se han tenido del intercambio de docentes? ¿A qué obedece que contemos con docentes que hayan repetido su participación en intercambios?, ¿qué ventajas o desventajas ha traído consigo esta situación? ¿Hemos dejado fuera a docentes que han querido participar en intercambios?, ¿por qué ha sucedido esto?, ¿se puede consolidar?, ¿es pertinente que se consolide? ¿Qué tratamiento se da a los docentes que recibimos de intercambio?, ¿qué aportes se quedan en la institución de estos procesos?	¿Es pertinente que como institución promovamos un mayor número de intercambios de docentes?, ¿qué acciones tendríamos que realizar para ello? ¿Qué tenemos que hacer para promover una participación horizontal, con oportunidades para todos, en los intercambios de docentes? ¿Cómo podemos capitalizar las producciones de los docentes que participan en los intercambios, tanto de quienes se incorporan a otra institución, como de los que recibimos en la nuestra?



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Intercambios	Histórico de alumnos y docentes	¿En qué período se ha registrado mayor y menor número de alumnos participantes en intercambios?, en el caso de docentes, ¿cuál es el histórico?	¿Qué eventos internos y/o externos han incidido en que haya existido mayor participación de docentes y alumnos en intercambios?, ¿qué ha influido en los que ha habido menos participación?	¿Qué podemos hacer para potenciar o repetir esos eventos internos que han favorecido los intercambios de docentes y alumnos?
Actividades extracurriculares	Número de actividades extracurriculares por tipo	¿Cuántas actividades extracurriculares hemos promovido en la institución? ¿Qué tipo de actividades son las que han tenido mayor aceptación por parte de los alumnos?, ¿cuáles han sido sus resultados? ¿En cuáles ha habido poca o nula participación de los alumnos?, ¿cuáles han sido sus resultados?	¿Quiénes han sido los docentes responsables de las actividades extracurriculares de mayor aceptación por parte de los alumnos?, ¿quiénes han estado a cargo de las que menos aceptación han tenido?, ¿en qué horario se han promovido las actividades extracurriculares?, ¿cómo se vinculan con el currículum?, ¿qué impacto tienen en la práctica profesional de los alumnos? ¿Por qué se han promovido esas actividades curriculares?, ¿qué factores internos y externos han incidido en que se promuevan ese tipo de actividades?, ¿en qué medida hemos considerado la opinión de los alumnos al promover actividades extracurriculares?	¿Cuáles actividades extracurriculares podemos proponer para que los alumnos se fortalezcan en sus prácticas profesionales y que favorezcan el desarrollo del currículum? ¿Qué mecanismos tenemos que seguir para seleccionar y definir las actividades extracurriculares?, ¿quiénes estarían a cargo de ellas?, ¿en qué horario se llevarían a cabo, que sea accesible y atractivo para los estudiantes?
	Número de participantes por tipo de actividad extracurricular	¿Cuántos alumnos han participado en las actividades extracurriculares de mayor aceptación?, ¿cuántos en las que menos?		
	Histórico por tipo de actividad extracurricular y por número de participantes	¿Cuál es el histórico de actividades extracurriculares por tipo de actividad y por cantidad de alumnos participantes?		
Eventos	Número de eventos por tipo	¿Cuántos eventos realizamos en la institución anualmente? ¿Cuáles son los eventos que llevamos a cabo en la institución periódicamente? ¿Cuáles hemos realizado por única ocasión?	¿Cuál es el impacto de los eventos que realizamos periódicamente?, ¿cuál es su incidencia en la formación de los estudiantes?, ¿cómo nos fortalece como institución la realización de los eventos que realizamos?	¿Cuáles son los eventos prioritarios para nuestra institución?, ¿de cuáles podemos prescindir? ¿Qué acciones realizaremos para promover la participación de todos y su incidencia en la formación de los estudiantes?



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Eventos	Alcance por tipo de evento	¿Qué porcentaje de los eventos realizamos por tipo de alcance?	¿De qué manera hemos logrado tener un alcance que trascienda lo institucional?, ¿qué resultados y beneficios hemos tenido de ello?, ¿qué perjuicios?	¿Cómo podemos favorecer la realización de eventos que proyecten a la institución más allá de sus muros?
	Histórico por tipo de evento	¿En cuál ciclo escolar hemos realizado mayor número de eventos?, ¿cuáles fueron sus resultados?	¿Qué implicó realizar esos eventos en un ciclo escolar?, ¿quiénes estuvieron a cargo?	¿Qué aprendizajes nos quedan de los eventos que hemos implementado en otros ciclos escolares?
Seguimiento a egresados	Frecuencia del tipo de eventos y acciones con egresados	¿Cuáles son las acciones que hemos realizado para dar seguimiento a nuestros egresados?, ¿cuáles han sido más recurrentes?, ¿cuáles permanentes?, ¿cuáles por única ocasión?	¿Cuáles de las acciones que hemos realizado han favorecido la formación o actualización de nuestros egresados?, ¿cuáles han favorecido el registro de su trayectoria profesional?, ¿cuáles sus dificultades en la práctica profesional?	¿Qué acciones vamos a favorecer con los egresados de la institución a fin de atender las dificultades que hemos detectado en la práctica de quienes fueron contratados en el servicio educativo público?
	Resultados del seguimiento a egresados	¿Cuáles son los resultados que hemos tenido de esas acciones?	¿Cómo hemos propiciado que exista identidad institucional en nuestros egresados? ¿Cuáles acciones nos han permitido estar en contacto con nuestros egresados?	¿De qué manera podemos utilizar los datos que tenemos de nuestros egresados para estar en contacto con ellos y favorecer acercamiento con su alma máter?, ¿qué otros datos requerimos de ellos? ¿Qué acciones podemos implementar para fortalecer las capacidades profesionales de nuestros egresados?



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Proyectos interinstitucionales	Temáticas de los proyectos interinstitucionales	<p>¿Cuántos proyectos interinstitucionales tenemos activos?</p> <p>¿Cuáles son los temas más recurrentes en los proyectos interinstitucionales que hemos realizado?, ¿cuáles los menos recurrentes?</p>	<p>¿Cuál es la causa de que nuestros proyectos interinstitucionales se hayan centrado en esas temáticas?</p> <p>¿Hemos dejado de privilegiar otras temáticas que son prioritarias para nuestra institución a través de estos proyectos?, ¿cuáles han sido?, ¿por qué no las hemos atendido?</p> <p>¿Son suficientes y necesarios los proyectos interinstitucionales que tenemos activos?</p>	<p>¿Cuáles son las temáticas que, acorde a los resultados de nuestro diagnóstico institucional, podemos fortalecer a partir de proyectos interinstitucionales?, ¿de cuáles tendríamos que prescindir?</p>
	Instituciones participantes	<p>¿Con cuáles instituciones hemos generado proyectos interinstitucionales?</p>	<p>¿Qué beneficios institucionales ha traído consigo la implementación de esos proyectos?, ¿qué dificultades o implicaciones tiene el establecer proyectos con esas instituciones?</p>	<p>¿Con cuáles instituciones podemos continuar la implementación de proyectos para la mejora de nuestra institución?, ¿con cuáles tendríamos que repensar rutas o eliminar la vinculación?</p>
	Histórico de proyectos interinstitucionales	<p>¿Cuántos proyectos interinstitucionales hemos operado en los últimos cuatro ciclos escolares?</p> <p>¿Cuáles han sido los periodos en que hemos generado mayor número de proyectos interinstitucionales?, ¿en cuáles ha sido menor o no hemos tenido?</p>	<p>¿Qué implicaciones ha tenido la implementación de un mayor o menor número de proyectos interinstitucionales?</p>	<p>¿Cuáles son los proyectos interinstitucionales que prioritariamente vamos a implementar, valorando las implicaciones que se asumen al ponerlos en marcha?</p>
	Niveles de avance en los proyectos	<p>¿Cuál es el nivel de avance que tienen los proyectos interinstitucionales que tenemos activos?</p> <p>¿Cuáles proyectos interinstitucionales no se lograron concretar en los últimos cuatro años?</p>	<p>¿A qué causas podemos atribuir el avance de los proyectos interinstitucionales que tenemos activos?</p> <p>¿Por qué se han generado proyectos que no hemos logrado concretar?</p>	<p>¿Qué acciones llevaremos a cabo para impulsar el avance y la concreción de los proyectos interinstitucionales que tenemos en marcha?, ¿cuáles asumiremos en el mediano y largo plazo, garantizando su concreción?</p>



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Proyectos inter-institucionales	Resultados de los proyectos interinstitucionales	¿Cuáles son los resultados que se han producido con los proyectos interinstitucionales que hemos implementado?	¿Qué impacto han tenido los proyectos interinstitucionales en el aprendizaje de los alumnos?, ¿qué mejoras hemos podido generar a partir de su implementación?, ¿cuál ha sido su vinculación con el currículum?	¿Cuáles son los criterios que definiremos y seleccionaremos para elaborar nuevas propuestas de proyectos interinstitucionales?, ¿cómo podríamos redireccionar los que tenemos vigentes, garantizando su calidad?
Bibliotecas	Número de usuarios de la biblioteca	¿Cuál es el número de usuarios de la biblioteca al año?, ¿al mes?, ¿en qué meses se frecuenta menos la biblioteca?	¿Existe disminución o incremento en el uso de la biblioteca por parte de los alumnos en los últimos años?	<p>¿Qué acciones podemos realizar para mejorar el servicio de la biblioteca?</p> <p>¿Cómo podemos actualizar y renovar el acervo, a fin de cumplir con las necesidades de docentes y alumnos?</p> <p>¿Qué otros servicios podemos ofrecer en la biblioteca para mejorarla?</p> <p>¿Cómo podemos mejorar el funcionamiento de la biblioteca para brindar facilidades de acceso a estudiantes y alumnos?</p>
	Cantidad de acervo por tipo	¿Con qué cantidad de acervo contamos por tipo?	<p>¿Cuándo actualizamos nuestro acervo?, ¿qué tan actualizado se encuentra?</p> <p>¿Hemos corroborado que la bibliografía que se solicita en las distintas asignaturas o el acceso a ella, esté disponible en la biblioteca?</p> <p>¿Contamos con el acervo que los docentes requieren para el desarrollo de su práctica o para su actualización permanente?</p>	
	Servicios de la biblioteca	¿Cuáles son los servicios que ofrece la biblioteca?	<p>¿Cuáles son los servicios que más se frecuentan en la biblioteca?</p> <p>¿Qué tan accesible es el préstamo de libros?, ¿qué tanto acceso tienen los alumnos y los docentes a los diversos servicios que se proporcionan en la biblioteca?</p>	
	Frecuencia de horario	¿Cuál es el horario de la biblioteca?	<p>¿Es suficiente el horario y tiempo que permanece abierta la biblioteca de la institución?</p>	



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Mobiliario	Suficiencia del mobiliario	¿Con cuánto mobiliario contamos en la institución? ¿Cuál es el mobiliario que resulta insuficiente?	¿Es posible la reparación del mobiliario que se encuentra en condición regular o deficiente? ¿Qué acciones hemos realizado para reparar o adquirir nuevo mobiliario?, ¿qué obstáculos se nos han presentado?	¿Qué acciones de gestión podemos realizar para obtener, reparar o renovar el mobiliario institucional?, ¿a qué instancias podemos acudir?, ¿cuál mobiliario es prioritario atender?
	Condición del mobiliario	¿Cuál es el mobiliario que se encuentra en condiciones deficientes o regulares?		
Infraestructura	Porcentaje de conectividad por tipo de usuario	¿Con cuántos equipos de cómputo cuenta la institución para docentes?, ¿para alumnos?, ¿para las labores del personal administrativo?, ¿cuántos de esos equipos tienen conectividad?, ¿cuántos no? ¿Cómo accedemos al internet?, ¿cuáles son las redes con que contamos en la institución?	¿Qué porcentaje de alumnos y docentes no tienen acceso a equipos de cómputo? ¿Qué porcentaje de alumnos y docentes no tienen acceso a conectividad? ¿Qué tan necesario es en nuestra institución contar con conectividad para los alumnos?, ¿para los docentes? ¿En qué medida la institución provee de los servicios tecnológicos necesarios para que los docentes realicen su función?, ¿y para que los alumnos aprendan a través de la tecnología?	¿Qué acciones podemos realizar para mejorar la infraestructura tecnológica de la institución, ampliando la cobertura de acuerdo a las necesidades de docentes, alumnos y funciones administrativas?
Condiciones físicas	Condición de cada elemento físico del plantel	¿Cuál es la condición en que se encuentra cada uno de los espacios de nuestra institución? ¿Cuáles requieren atención por su condición regular o deficiente?	¿Cuáles son nuestras prioridades de mejora de las condiciones físicas del plantel?, ¿por qué son prioritarios esos espacios?	¿Qué gestiones podemos realizar para obtener recursos que nos permitan realizar mejoras en las condiciones físicas de la institución? ¿Cómo podemos optimizar el recurso con que ya contamos? ¿Quiénes pudieran contribuir con esta tarea?



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Plan de Desarrollo Institucional (PDI)	Periodicidad y vigencia de los PDI	¿Cada cuántos años se ha renovado el PDI de nuestra institución?	¿Qué condiciones son las que detonan la renovación del PDI?, ¿cada cuánto tendría que renovarse y por qué?, ¿a qué obedece que no se renueve?	¿Cada cuánto tenemos que renovar nuestro PDI para que sea un instrumento vivo, vigente y que dinamice el trabajo institucional?
	Elementos comunes en el PDI	¿El PDI cuenta al menos con objetivos, acciones, metas, responsables, tiempos de realización, recursos, mecanismos de evaluación y seguimiento?	¿Qué tan funcionales han sido los elementos que hasta hoy hemos considerado en nuestro PDI?	¿Cuáles son los elementos que faltan en nuestro PDI?, ¿cuáles tendríamos que eliminar?, ¿cuáles modificaremos?
	Permeabilidad del PDI en el colectivo	¿El PDI vigente es conocido por el personal de la institución?, ¿cómo se dio a conocer?, ¿quiénes participaron en su elaboración?	¿Qué tan identificado se siente el personal con el PDI?, ¿participan en él?, ¿toman decisiones a partir del PDI?	¿De qué manera podemos propiciar el involucramiento del colectivo en el diseño e implementación del PDI?, ¿cómo podemos mejorar la participación de quienes ya se involucran?
	Presencia y frecuencia de estrategias institucionales para la inclusión	¿Qué acciones o estrategias para la inclusión hemos promovido en nuestra institución?, ¿se encuentran incorporadas en el PDI?	¿Deberían estar incorporadas las estrategias de inclusión en el PDI?, ¿por qué las hemos incorporado o dejado de lado? ¿Qué tan necesario es para nuestra institución el incorporar o no estrategias para la inclusión en nuestro hacer? ¿Cuáles son las barreras para el aprendizaje y la participación que enfrentan nuestros alumnos?, ¿cuáles las necesidades de los docentes y las del personal en torno a la inclusión?	¿Cuáles son las estrategias para la inclusión que incorporaremos en nuestro PDI a partir de este ciclo escolar?



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Evaluación del PDI	Existencia de evaluación del PDI	¿Consideramos la evaluación de nuestro PDI?, ¿cómo la realizamos? ¿Contamos con sistema de indicadores?, ¿cuáles son los indicadores prioritarios para evaluar nuestro PDI?	¿Nuestro sistema de indicadores es congruente con las acciones planteadas en el PDI?, ¿cómo priorizamos los indicadores? ¿Ha sido útil nuestro sistema de evaluación?, ¿se basa en hechos, datos y evidencia?, ¿da respuesta a las metas que nos propusimos en el PDI?, ¿las metas nos marcan verdadero avance en nuestro hacer institucional?	¿Cómo podemos realizar un ejercicio de evaluación de nuestro PDI basada en evidencia y orientado a la mejora? ¿Cuál sería el sistema de indicadores que vamos a considerar?, ¿cuáles de esos vamos a priorizar en este año?, ¿cuáles en el siguiente ciclo escolar?, ¿cuáles a mediano y largo plazo?
	Existencia de seguimiento al PDI	¿Cómo realizamos el seguimiento del PDI? ¿Contamos con instrumento para realizar seguimiento?	¿Qué ventajas o desventajas tiene el hacer seguimiento a nuestro PDI? ¿Qué tanta utilidad ha tenido el seguimiento que realizamos de nuestro PDI?, ¿hemos redireccionado acciones a partir de él?, ¿qué modificaciones hemos realizado en el PDI o en nuestro hacer, producto del seguimiento?	¿Cuál sería el instrumento de seguimiento que necesitamos para realizar el registro de las acciones que se realizan y reconocer avances, desviaciones y estancamientos?, ¿quiénes serán los responsables de ello?, ¿cómo realizaremos el seguimiento?
	Realización de retroalimentación al PDI	¿Realizamos retroalimentación de las acciones del PDI?, ¿en qué se basa la retroalimentación?	¿Qué utilidad ha tenido la retroalimentación que surge del seguimiento del PDI? ¿Reconocemos avances, desviaciones y estancamientos en la retroalimentación?, ¿realizamos propuestas para la mejora?, ¿sugerimos?, ¿imponemos?, ¿proponemos?	¿Quién(es) sería(n) responsable(s) de realizar la retroalimentación de las acciones del PDI?, ¿por qué? ¿Cómo generamos una cultura de retroalimentación que nos permita avanzar, que elimine la crítica y se centre en la propuesta para mejorar todos y en la corresponsabilidad?



Criterio	Subcriterio	Análisis descriptivo	Análisis explicativo	Análisis prospectivo
Evaluación del PDI	Entrega de informes del PDI	¿Cuáles informes presentamos sobre los resultados del PDI?, ¿cada cuánto los presentamos?, ¿a quiénes informamos?	¿Los informes que presentamos dan cuenta de la realidad de lo sucedido en la institución? ¿En qué nos beneficia o nos perjudica el presentar informes de la forma en que lo hacemos? ¿Qué ventajas tendríamos si informáramos al colectivo de los avances o estancamientos que hemos tenido?	¿Qué modificaciones haríamos a nuestros informes para que den cuenta de lo sucedido y nos permitan detectar situaciones a mejorar? ¿A qué otros agentes tendríamos que informar sobre el PDI? ¿Cómo podemos hacer responsable al colectivo al hacerlo copartícipe de los informes del PDI?
	Organigrama	<p>Estructura organizativa</p> <p>Funciones de la estructura organizativa</p>	<p>¿Contamos con estructura organizativa completa?</p> <p>El personal que cubre cada puesto, ¿cuenta con las habilidades para ello?</p>	<p>¿A qué se debe que tengamos faltantes en la estructura organizativa?, ¿tenemos excedentes?, ¿a qué se debe?</p> <p>¿En qué medida el personal cumple con las funciones que corresponden a su cargo? ¿Qué factores inciden en el cumplimiento o no de dichas funciones?</p>

Referencias



Martínez Rizo, F. (2022). *Comunicación personal. Sesión de trabajo*.

Quintero Reyes, C. Y., Carrillo Sánchez, M. G., Ramírez Monroy, C. G., Castro Medina, C. J. y Gollás Núñez, I. Y. (2020). *La mejora educativa en Jalisco. Pautas para su construcción*. Secretaría de Educación del Estado de Jalisco: Comisión Estatal para la Mejora Continua en Jalisco.

Salazar Pico, F. (s.f). Gravedad, urgencia y tendencia en el análisis estratégico. *Gestión digital*. Consultado en: <https://www.revistagestion.ec/analisis-estrategia/gravedad-urgencia-y-tendencia-en-el-analisis-estrategico>

Créditos



Enrique Alfaro Ramírez
Gobierno del Estado de Jalisco

Juan Carlos Flores Miramontes
Secretaría de Educación

Carmen Yolanda Quintero Reyes
Comisión Estatal para la Mejora Continua en Jalisco

Baldemar Abril Enríquez
Subsecretario de Formación y Atención al Magisterio

Claudia Gisela Ramírez Monroy
Área de Mejora de los aprendizajes e innovación educativa en la CEMEJ

Autoras:

Claudia Gisela Ramírez Monroy
Matiana Guadalupe Carrillo Sánchez

Diseño gráfico:

Daniel Gómez Mena

Jalisco, noviembre de 2022



Recrea
Educación para refundar 2040

 **CEMEJ**
Comisión Estatal para
la Mejora Continua en Jalisco

 Educación

