



 Directores

**SERVICIO  
EN LA FUNCIÓN  
EDUCATIVA**

**Intervención formativa emergente**

# **Práctica directiva, diálogo y deliberación en la toma de decisiones**



**GOBIERNO DE  
MÉXICO**



**MEJOREDU**  
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA  
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

**Intervención formativa emergente**

# **Práctica directiva, diálogo y deliberación en la toma de decisiones**



**GOBIERNO DE  
MÉXICO**



**MEJOREDU**  
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA  
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

*Práctica directiva, diálogo y deliberación en la toma de decisiones. Intervención formativa emergente*

Primera edición, 2023  
ISBN digital: 978-607-8915-92-7

**Coordinación general**

Susana Justo Garza y Remigio Jarillo González

**Coordinación académica**

Ernesto Gallo Álvarez y Martha Elizabeth Campos Huerta

**Redacción**

Jéssica Paola Hermoso López Araiza, José Luis Mendoza Alva y Leslie Daniela Pozos Jaramillo.

**Colaboración**

Mario Gómez Ortega

---

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación agradece la generosa colaboración de académicos y especialistas que contribuyeron con sus comentarios y sugerencias en la mejora de *Práctica directiva, diálogo y deliberación en la toma de decisiones. Intervención formativa emergente*.

D.R. © Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. Barranca del Muerto 341, col. San José Insurgentes, alcaldía Benito Juárez, C. P. 03900, México, Ciudad de México.

---

**Coordinación general**

Juan Jacinto Silva Ibarra. Director general

**Coordinación editorial**

Blanca Gayosso Sánchez. Directora de área

**Editor responsable**

José Arturo Cosme Valadez. Subdirector de área

**Editores gráficos responsables**

Martha Alfaro Aguilar. Subdirectora de área

**Corrección de estilo**

Edna Érika Morales Zapata. Jefa de departamento

**Formación**

Heidi Puon Sánchez. Jefa de departamento

**Fotografía de portada.** Universidad Técnica Particular de Loja. Flickr.com. Atribución-No Comercial-Sin derivados.

---

Hecho en México. Prohibida su venta.

La elaboración de esta publicación estuvo a cargo del Área de Vinculación e Integralidad del Aprendizaje (AVIA).

El contenido, la presentación, así como la disposición en conjunto y de cada página de esta obra son propiedad de Mejoredu. Se autoriza su reproducción parcial o total por cualquier sistema mecánico o electrónico para fines no comerciales y citando la fuente de la siguiente manera:

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2023). *Práctica directiva, diálogo y deliberación en la toma de decisiones. Intervención formativa emergente*.

**DIRECTORIO  
JUNTA DIRECTIVA**

**Silvia Valle Tépatl**

Presidenta

**María del Coral González Rendón**

Comisionada

**Etelvina Sandoval Flores**

Comisionada

**Florentino Castro López**

Comisionado

**Oscar Daniel del Río Serrano**

Comisionado

---

**Armando de Luna Ávila**

Secretaría Ejecutiva

**Laura Jessica Cortázar Morán**

Órgano Interno de Control

---

**TITULARES DE ÁREAS**

**Francisco Miranda López**

Evaluación Diagnóstica

**Gabriela Begonia Naranjo Flores**

Apoyo y Seguimiento a la Mejora Continua e Innovación Educativa

**Susana Justo Garza**

Vinculación e Integralidad del Aprendizaje

**Miguel Ángel de Jesús López Reyes**

Administración

# Índice

Introducción.....	4
1. Componentes de la intervención formativa.....	6
a) Problematización de la práctica.....	7
b) Determinación de aspectos de mejora y establecimiento de propósito .....	14
c) Definición de contenidos.....	15
d) Selección e implementación del dispositivo formativo .....	16
e) Acompañamiento pedagógico.....	36
f) Monitoreo .....	37
2. Documentación de la participación en la intervención formativa.....	39
3. Aspectos clave para la implementación de la intervención formativa.....	41
Antes de la implementación de la intervención formativa emergente.....	41
Durante la implementación de la intervención formativa emergente.....	44
Después de la implementación de la intervención formativa emergente.....	46
Referencias.....	47

## Introducción

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu), en el marco de sus atribuciones, impulsa una visión amplia de la formación continua y el desarrollo profesional docente,<sup>1</sup> como un proceso institucional, intencionado, sistemático y permanente, que asume la complejidad y el carácter colectivo y contextualizado de la práctica, así como una mirada de mediano y largo plazos para su mejora, con la intención de contribuir a la revalorización de maestras y maestros<sup>2</sup> como agentes fundamentales del proceso educativo y de garantizar su derecho a la formación.

Desde esta mirada, Mejoredu diseñó y puso a disposición de las autoridades educativas estatales (AEE), entre otros, el *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación básica*, el cual se concreta a través de la formulación e implementación de intervenciones formativas previstas en una ruta de avance gradual hacia la atención de la totalidad de directivos de los distintos niveles y servicios de educación básica y la profundización progresiva en los contenidos pedagógicos que amplían sus saberes y conocimientos (Mejoredu, 2022b).

El objetivo del programa es fortalecer la práctica directiva, al atender con pertinencia los retos específicos que estas figuras enfrentan en el ejercicio de su función, entre los que destaca el desarrollo de su labor en contextos diversos y en constante cambio. En este sentido, los programas de formación no pueden estar ajenos a decisiones de política educativa y factores coyunturales que impacten el Sistema Educativo Nacional, como lo es la nueva propuesta curricular 2022.

El Plan de Estudio para la educación preescolar, primaria y secundaria, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de agosto de 2022, mediante el Acuerdo número 14/08/22 (en adelante Plan de Estudio 2022), junto con los avances de los programas sintéticos, buscan una transformación en el proceso educativo escolar, lo cual representa un desafío y una oportunidad para el fortalecimiento de la práctica directiva, considerando sus planteamientos centrales: el derecho humano a la educación, la integración curricular, la autonomía profesional del docente y la comunidad como núcleo integrador.

Ante esta importante decisión de política educativa, Mejoredu busca aportar al proceso de formación de figuras educativas para apoyar la apropiación del Plan de Estudio 2022 propuesto por la Secretaría de Educación Pública. De igual forma, pretende contribuir al análisis y deliberación sobre sus elementos, diseñando intervenciones formativas emergentes (IFE) que tienen como

<sup>1</sup> El término docente refiere a maestras, maestros y figuras educativas que se desempeñan en la educación básica y educación media superior, desarrollando funciones docentes, directivas, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica.

<sup>2</sup> En Mejoredu nos interesa apoyar la equidad de género en todos sus aspectos, de ahí que procuremos emplear un lenguaje incluyente. Sin embargo, para favorecer la fluidez del texto y sin dejar de lado donde sea oportuno el lenguaje inclusivo, emplearemos el masculino, como es correcto en español, en la inteligencia de que de ningún modo implica una consideración peyorativa para el género femenino.

base los principales problemas de la práctica que enfrentan los docentes, directores, supervisores y figuras de acompañamiento pedagógico al concretar y dar sentido a los nuevos planteamientos curriculares.

De este modo, Mejoredu pone a disposición de las AEE la intervención formativa emergente *Práctica directiva, diálogo y deliberación en la toma de decisiones*, la cual se enmarca en el *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación básica*, pues, si bien no está considerada en su ruta de avance, responde y contribuye al logro de su objetivo desde un enfoque de formación continua situada. La IFE se acompaña de una Carpeta dirigida a los directores participantes, para el desarrollo del dispositivo *Grupo de análisis de la práctica*, y se desarrolla en cinco sesiones de trabajo presencial (cuatro horas cada una) y tres momentos de trabajo entre sesiones (dos horas cada una), con una duración total de veintiséis horas.

Este documento se organiza en tres apartados. El primero, “Componentes de la intervención formativa”, presenta los argumentos para comprender el problema de la práctica que se busca atender mediante la presente IFE. Esto como parte del desarrollo de sus seis componentes, a saber: 1. Problematización de la práctica, 2. Determinación de aspectos de mejora y establecimiento de propósitos, 3. Definición de contenidos, 4. Selección e implementación de dispositivos formativos, 5. Acompañamiento pedagógico y 6. Monitoreo.

En el segundo apartado, se plantea el sentido, la importancia y las propuestas para la documentación de la participación de la intervención formativa, que permite organizar y sistematizar la experiencia de los directores durante el proceso formativo, además de que posibilita que las AEE cuenten con elementos para otorgar la constancia respectiva a quienes concluyan su formación.

El último apartado plantea aspectos clave para la implementación de la intervención formativa, con la intención de orientar a las AEE en la definición de las acciones de coordinación entre las distintas figuras educativas involucradas en la implementación, de manera que se garanticen las condiciones para que los directores participen en la IFE y se logren los propósitos establecidos.

Con esta IFE, Mejoredu contribuye en la deliberación colectiva que se lleva a cabo en las escuelas de educación básica sobre los planteamientos del Plan de Estudio 2022 para que los directores escolares reconozcan las implicaciones de los fundamentos del currículo en su práctica, delinear alternativas a partir de ésta y tengan la oportunidad de trabajar de manera colaborativa con sus colectivos docentes.

# 1. Componentes de la intervención formativa

La formulación de una intervención formativa parte de reconocer las problemáticas de la práctica de la figura educativa a la que se dirige, pues de esta manera se considera su “complejidad y especificidad [...], los planes y programas de estudio, y la gestión escolar y educativa, así como las características de los estudiantes y de los docentes de los niveles, servicios, modalidades y opciones existentes en la educación básica” (Mejoredu, 2022a: 7).

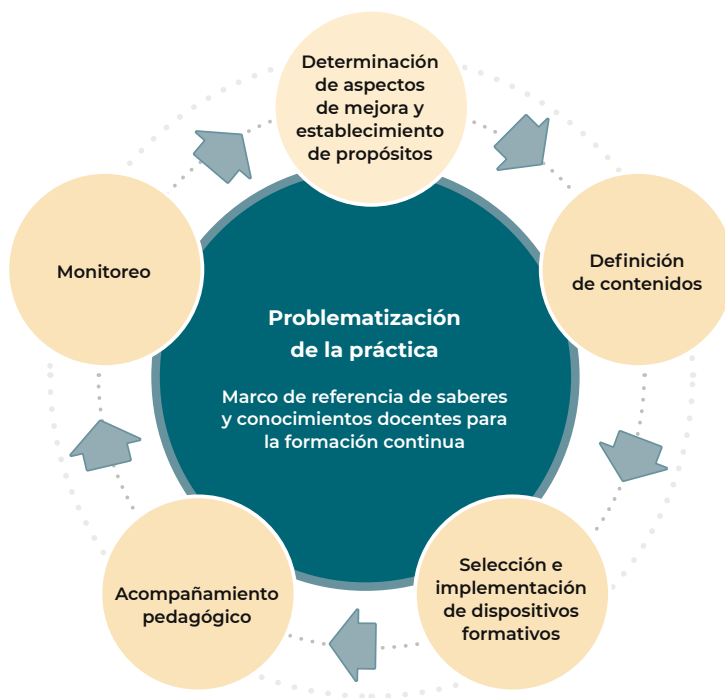
De acuerdo con los Criterios Generales de los programas de formación continua y desarrollo profesional docente, y para la valoración de su diseño, operación y resultados en educación básica y media superior (CGPFCDPD-2021), en adelante Criterios generales, las intervenciones formativas son definidas como un:

conjunto de acciones intencionadas, sistemáticas, progresivas y congruentes con el objetivo de un programa de formación, que generan una constante interacción, análisis y articulación entre la práctica y la teoría para contribuir a la movilización, resignificación y fortalecimiento de los saberes y conocimientos y al ejercicio del diálogo, la reflexión y el trabajo colaborativo de los colectivos docentes de un tipo, nivel, modalidad, opción o servicio educativo (Mejoredu, 2022a: 3).

Las intervenciones formativas están constituidas por seis componentes (figura 1.1), al centro se localiza la problematización de la práctica que parte del reconocimiento de las principales dificultades que enfrentan los directores, así como de sus causas y efectos. A partir de un análisis, se avanza en la definición de un problema atendible desde la formación. Igualmente, se determinan los aspectos de mejora, el propósito y los contenidos que se requieren movilizar a través de un dispositivo formativo y un recurso diseñado para el uso de los participantes durante su implementación. Para orientar a quienes coordinen la intervención formativa emergente (IFE), se proponen mecanismos de acompañamiento pedagógico y monitoreo.

Para la formulación de la presente IFE, se revisaron los fundamentos teórico-conceptuales que dan sustento al Plan de Estudio para la educación preescolar, primaria y secundaria, en adelante Plan de Estudio 2022, mismos que puntualizan que “en los últimos 30 años, el sentido del cambio curricular [...] ha tenido una visión instrumental centrada en la aplicación de estándares curriculares homogeneizantes y descontextualizados” (SEP, 2022a); por lo que la Secretaría de Educación Pública (SEP) considera necesario impulsar un nuevo planteamiento que incluya...

1. La integración curricular de los contenidos en cuatro campos formativos y siete ejes articuladores; 2. La autonomía profesional del magisterio para contextualizar los contenidos del currículo nacional de acuerdo con las necesidades formativas de las y los estudiantes; 3. La comunidad como el núcleo integrador de los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como la relación de la escuela con la sociedad, y 4. El derecho humano a la educación de las y los estudiantes en tanto sujetos de la educación (SEP, 2022a).

**Figura 1.1** Componentes de la intervención formativa

**Fuente:** elaboración propia a partir de Mejoredu, 2022a.

Si bien en el Plan de Estudio 2022 no se explicitan las responsabilidades de los directores, su función es relevante pues son los encargados de coordinar los Consejos Técnicos Escolares (CTE), espacios en los que, a través de orientaciones, la SEP ha impulsado el acercamiento a los campos formativos y a los ejes articuladores. Asimismo, aunque no todos los directores están frente a grupo, son parte de la comunidad escolar con la que laboran y pueden aportar a la contextualización de los contenidos del currículo nacional desde un sentido pedagógico.<sup>3</sup> Aún más, estas figuras educativas son puente entre lo que ocurre al interior de la escuela y en la comunidad en la que está inmersa, por lo que es importante recuperar su experiencia para acompañar al colectivo escolar en el reto que implica asumir el Plan de Estudio 2022.

### a) Problematización de la práctica

El eje de la formulación de la intervención formativa es la problematización de la práctica, que conlleva un proceso reflexivo y tiene como punto de partida el análisis de las dificultades que los directores enfrentan en el desarrollo de sus actividades al acompañar a su colectivo

<sup>3</sup> El sentido pedagógico que enmarca a la práctica directiva favorece la formación integral de los estudiantes; el funcionamiento, mejora y transformación de la escuela; y la construcción de aprendizajes colectivos a través de gestiones basadas en el diálogo e intercambio de experiencias pedagógicas. Lo anterior posibilita acciones de acompañamiento que impulsan la mejora de las prácticas educativas de los docentes para la resolución y atención de problemas escolares (SEP, 2021).



docente durante la apropiación del Plan de Estudio 2022.<sup>4</sup> Para ello, se recuperaron *fuentes primarias* de información a partir de entrevistas grupales e individuales con directores de todos los niveles y tipos de servicio educativo, así como en binas de director y supervisor. Adicionalmente, a fin de enriquecer la información obtenida, se consultaron *fuentes secundarias*, específicamente artículos de investigadores y analistas del cambio y las reformas educativas, cuyas referencias se presentan a lo largo del documento.

En los testimonios de los directores predominan las demandas específicas de información clara, precisa y definitiva respecto al conocimiento y apropiación del Plan de Estudio 2022. Ellos conciben que es responsabilidad de la SEP resolver sus inquietudes, sin embargo, ante la falta de respuestas, buscan solucionar sus dudas en fuentes no oficiales, en la red, el intercambio informal con sus colegas, etcétera. Como muestra de ello, se recupera lo siguiente:

Pediríamos a las autoridades educativas que nos sigan enviando información. Muchos estamos buscando aquí y allá para darnos ideas, pero si la Secretaría nos manda material, nos va a ser de mucha utilidad. Información clara para no ver tanto [...] de lo virtual.

**Director de secundaria**

Ante la ausencia de certezas que provengan de las autoridades educativas (AE), los medios de comunicación se han convertido en fuente de información para los directores. No obstante, como señala Orozco (2023), en ellos se difunden opiniones variadas que plantean severas dudas sobre la propuesta, las cuales emanan de diversas posiciones políticas, lo que ha generado un ambiente de desinformación, con juicios apresurados. Lo anterior propicia un “clima de opinión que no ayuda para realizar una lectura informada de la reforma de la [educación básica] que permita un conocimiento y crítica fundamentados acerca de los elementos que conforman la propuesta curricular” (Orozco, 2023: 62). Dicha situación ha llevado a los directores a experimentar confusión, desconcierto e incertidumbre al momento de acercarse a los materiales proporcionados por las autoridades educativas respecto al conocimiento y apropiación del Plan de Estudio 2022 y a las orientaciones del CTE proporcionadas por la SEP.

Esto se acentúa pues, además de los *vacíos de información* percibidos, hay una tendencia a comparar lo que se vive actualmente con cambios curriculares previos:

De repente quedan algunas ausencias de cómo lo voy a hacer. Ahorita nos permitimos esas lagunas mentales “no lo entendí, pero ya lo entenderé” [...]. El tiempo que hemos tenido ahorita es bueno, pero no es suficiente [...]. Yo me siento perdida porque quisiéramos encontrar el hilo, quisiéramos que ya nos dieran el libro como el anterior e ir aprendiendo poco a poco.

**Directora de preescolar**

<sup>4</sup> Frases como: el proceso de conocimiento y apropiación del Plan de Estudio 2022, en el marco del Plan de Estudio 2022, en torno al Plan de Estudio 2022, desarrollo del Plan de Estudio 2022, implicaciones del Plan de Estudio 2022, nuevo currículum, o cambio curricular, se refieren al proceso que comprende la incorporación del plan de estudio 2022 a partir de los rasgos, elementos y contenidos vinculados a la práctica y el desarrollo profesional docente, el contexto específico de las escuelas, la participación de los integrantes de las comunidades educativas y los elementos centrales de la nueva propuesta (ejes articuladores, campos formativos, programa sintético, codiseño, programas analíticos), considerando una transformación educativa sustentada en la revalorización de las figuras educativas y la articulación de conocimientos específicos con su experiencia.

Todo lo que se está analizando de la información es mínimo. Se necesita profundizar, hacer un ejercicio para compartir y socializar la información para poder abordarlo [...]. Le comparto mi experiencia con Aprendizajes clave 2017. Nos dijeron directores, este es el programa de aprendizajes clave. Lo tienen que leer, tienen que hacer las actividades, mandarnos las respuestas de esas actividades [...]. Ustedes entregan en un CD todo [el] trabajo que realizaron de ese libro y nosotros les damos una constancia. Y justo, en [...] mi experiencia, fue este trabajo el que me permitió conocerlo a fondo, que me permitió decidir qué tantos elementos, qué tanta información yo puedo tener en mi bagaje cultural docente y poderlo compartir con mis compañeros docentes [...] porque, de otra manera, no tenemos la garantía de que, efectivamente, docentes, directivos, supervisores, todos los actores que estamos en el lado de la educación tenemos la información y el conocimiento del plan y programa de estudio.

**Directora de primaria**

De este último testimonio se infiere que los directores han asumido que parte de su función es comprender el Plan de Estudio 2022 para compartir la información con el colectivo escolar. En concordancia, Fernández *et al.* (2022) mencionan que en los documentos normativos las tareas de formación docente son asignadas a la autoridad educativa y a las comunidades escolares, especialmente a figuras directivas y de acompañamiento. Sin embargo, como se aprecia a continuación, los directores no sienten que los estén formando para ello:

Como directora, tener que apropiarse de todos los elementos “finos” para plantearlo con los docentes. Implica [...] tiempo [...], me gustaría talleres para vivenciar la propuesta [del nuevo Plan de Estudio 2022]. Solicitar información para implementar y acompañar a los docentes.

**Directora de primaria**

La Secretaría, los creadores de este modelo, no nos dicen. Deberían de capacitarnos a todos juntos [...]. Eso de ir a capacitar algo con ciertas inseguridades personales, me conflictúa. Antes nos daban información de primera mano, con tutoriales y todo [...]. Pediría que nos fuéramos capacitando de una manera correcta para que cuando lleguemos con los maestros traigamos las indicaciones adecuadas.

**Directora de primaria**

Más aún, suponen que hay una manera correcta y única de trabajar a partir del Plan de Estudio 2022, sin embargo, este *camino* que esperan que las AE les definan es inexistente, y temen decir algo erróneo ante el colectivo escolar:

No es que no seamos capaces como directivos, somos capaces, pero también cometemos errores, entonces queremos como una línea que nos diga por ahí te debes de ir. [Que tú, como director busques] las estrategias en las formas, pero [que las autoridades educativas te puedan decir] “no te me salgas de ese caminito”. Si yo cometo un error pierdo credibilidad. ¿Quién nos garantiza que eso ya no era y ahora es esto? Tratamos porque nos esforzamos.

**Directora de secundaria**

Por otra parte, algunos directores mencionan la falta de personal administrativo y académico para atender lo solicitado, lo que se convierte en una dificultad al tener que dedicar más tiempo a actividades administrativas que a las relacionadas específicamente con el conocimiento y la apropiación del Plan de Estudio 2022 y con la vinculación pedagógica:

Si tuviéramos verdaderos apoyos [...]. No tenemos subdirector académico o administrativo. Los que estamos solos, [...] no [podemos] atenderlo [todo] en la escuela [...]. Si [me encargo de lo académico] que me quiten lo administrativo [...]. Uno trata de [hacer] lo mejor. Mis intendentes son mi brazo fuerte. Si no me van a dar ni subdirector académico ni administrativo, por lo menos todas las supervisiones deberían de tener un ATP [asesor técnico pedagógico]. Si tuviéramos un ATP para decirle: oye esto, oye no le entendí.

**Directora de primaria**

En los testimonios antes referidos se aprecia una coincidencia con lo que señala Fullan (citado en Torres, 2009: 8), quien afirma que “las personas que están en un proceso de cambio experimentan dos tipos de problemas: el miedo socio-psicológico y la falta de *know how* técnico o de habilidades para poner el cambio en marcha”. De acuerdo con esta afirmación, si bien se presentan estas complicaciones, es conveniente rescatar y promover las capacidades y los conocimientos del colectivo docente con la intención de crear espacios de trabajo colaborativo en los que se construyan alternativas para enfrentar los cambios derivados de la reforma curricular (Torres, 2009).

A partir de lo dicho por los directores, y conforme a los referentes analizados, fue posible identificar lo siguiente:

#### Situación problemática

Los directores de educación básica manifiestan tener dificultades para apoyar al colectivo docente en el proceso de comprensión del Plan de Estudio 2022, debido a que la información proporcionada por las autoridades educativas, sobre cómo se realizará, no les resulta clara ni oportuna.

Para analizar la situación problemática, se revisaron diversos documentos publicados por la Secretaría de Educación Pública en torno al Plan de Estudio 2022, con objeto de identificar las relaciones entre las percepciones de los directores y su práctica. Dichos documentos –léase orientaciones para los talleres intensivos de formación docente, el desarrollo de CTE, cápsulas y videos de fuentes oficiales de la Secretaría (consultadas en SEB, 2023)– tienen como trasfondo la idea de que en México ha prevalecido una tendencia en la que los conocimientos y valores que se refieren y trabajan en las escuelas no surgen del contexto, sino de lo establecido por actores externos.

Por ello, un punto central del Plan de Estudio 2022 es que dichos conocimientos y valores puedan ser construidos con base en los saberes y experiencias de los colectivos docentes, a partir de la toma de decisiones para reorganizar la enseñanza (SEP, 2022b). De este modo, uno de los elementos que articula la propuesta curricular es precisamente el ejercicio de la

autonomía profesional del magisterio, que la contextualiza en función de “la realidad social, territorial, cultural y educativa de las y los estudiantes” (SEP, 2022b: 4).

Asimismo, se reconoce que el conocimiento y la apropiación del Plan de Estudio 2022 requiere de procesos de resignificación y contextualización por parte de los actores educativos de cada escuela (SEP, 2022b); a partir de espacios de trabajo colaborativo, autónomo, horizontal y colegiado. Comprende la creación de puentes entre los saberes planteados nacionalmente y los del colectivo escolar, incluidos los del director, acotados a los contextos y circunstancias en donde realizan su función, para generar, a la vez, un vínculo con la cultura y los saberes de los estudiantes.

En otras palabras, el Plan de Estudio 2022 esboza una diversidad de posibilidades para los procesos de comprensión y apropiación, que parten de las distintas realidades de cada escuela, las cuales se recuperan y visibilizan de manera colegiada. De ahí la importancia, como señala Bonilla (2023), de que los directivos y docentes participen activamente en la construcción de su propia agenda, en donde se generen debates auténticos que no dependan necesariamente de las guías u orientaciones planteadas por actores externos para los espacios de formación docente, como ocurre en los CTE.

De este modo, será posible que los integrantes de la comunidad escolar construyan compromisos individuales y colectivos que coadyuven a la transformación y mejora educativa, trascendiendo “una colegialidad obligada o artificial”, así como un “consenso guiado e impuesto” (Gather, citado en Bonilla, 2023: 3) que se suelen dar cuando estas figuras se limitan a realizar actividades preestablecidas y a elaborar productos solicitados, con el único fin de cumplir con los requerimientos de las AE en tiempo y forma.

Al contrastar los planteamientos de la SEP y los testimonios de los directores, se aprecia que el proceso de cambio es complejo y tendrá que presentarse de forma gradual, pues su práctica se arraiga en experiencias previas, en las que se proporcionó información sobre cómo implementar las reformas curriculares.

Cabe resaltar lo que algunos autores señalan respecto a la importancia del papel activo de los directores en las reformas educativas y los cambios curriculares. De acuerdo con Torres (2009: 3) “resulta innegable la singular importancia de la figura del director escolar. [...] Es quien, dada la estructura organizativa, entre otras cosas, se encuentra en condiciones de poder marcar la diferencia entre que se cumplan o no las expectativas acerca de los resultados de la ejecución de determinados programas educativos”. En la misma línea, Campos (2022) coincide con esta idea e indica que “el nivel de apropiación o resistencia de los maestros y [las] maestras de grupo dependerá en cierta medida de la aceptación o rechazo que [los] directores de escuela tengan de la reforma; [pues] contagiarán su actitud a su personal subordinado y organizarán, o no, acciones que la fortalezcan”.

Conviene ahora relacionar lo anterior con la mirada de los directores sobre su participación en el cambio curricular:

Nosotros [tenemos] la responsabilidad de apropiarnos, porque, cómo voy a generar un cambio en la docente si nosotros no lo tenemos [...]. La responsabilidad de la función

implica de entrada que todas estemos aprendiendo al mismo tiempo, pero en la práctica, aunque yo no lo aplico tengo que ayudar a la docente a que ella lo entienda y lo aplique, ese es el compromiso que trae a nosotros como directores. Ese es el compromiso personal, cómo la voy a ayudar, por eso me siento abrumada de cómo le voy a ayudar si yo todavía no lo tengo claro.

**Directora de primaria**

El cambio implica una acción constante del director para asumir responsabilidad y seguridad tanto en la toma de decisiones como en el ejercicio de su autonomía profesional, cuestiones que no son otorgadas por las AE sino construidas a partir de la experiencia y la práctica cotidiana. Se trata de transformar y rebasar “una tendencia pragmática con una larga tradición, ‘a mí nomás díganme qué es lo que tengo que hacer y cómo tengo que hacerlo, pero si no resulta no me vayan a echar la culpa’” (Pérez, 2022).

Con base en los aportes anteriores y con objeto de ahondar en la situación problemática, se procedió a indagar sobre su origen. Para ello, se identificaron tanto elementos externos que repercuten en las acciones directivas, como *causas asociadas directamente a la práctica*.<sup>5</sup> Estas últimas se identificaron a partir del “Marco de referencia de saberes y conocimientos docentes para la formación continua”<sup>6</sup> (Mejoredu, 2022a), en adelante Marco de referencia; su asociación con el núcleo, la dimensión y las orientaciones para la problematización se presenta en la tabla 1.1.

**Tabla 1.1** Causas asociadas directamente a la práctica

Causas asociadas a la práctica. Los directores...	Marco de referencia		
	Núcleo	Dimensión	Orientaciones para la problematización
Tienen dificultad para definir acciones a partir de los saberes y conocimientos propios y del colectivo escolar.  Enfatizan la atención de asuntos administrativos y operativos de la escuela, lo que provoca escasa vinculación pedagógica con la comunidad escolar.	III. Saberes para la mejora en colaboración.	Sobre la vinculación y colaboración interna con la comunidad escolar.	¿Qué características tienen las acciones que promueven la participación en la comunidad escolar y de qué manera influyen en el desarrollo de habilidades colaborativas?



<sup>5</sup> Las causas que se relacionan de forma directa con la práctica del director y se enuncian en términos de sus acciones, percepciones, saberes y conocimientos.

<sup>6</sup> Se refiere a “la guía –no limitativa ni exhaustiva– que reconoce y articula la multiplicidad de saberes y conocimientos docentes, a fin de movilizarlos con base en la recuperación de la práctica y la experiencia de figuras docentes, directivas y de acompañamiento pedagógico” (Mejoredu, 2022a: 3). Su contenido se organiza a partir de cinco núcleos, que comprenden dimensiones, orientaciones para la problematización y algunas fuentes para apoyar la selección de contenidos.

Causas asociadas a la práctica. Los directores...	Marco de referencia		
	Núcleo	Dimensión	Orientaciones para la problematización
Asumen que es su responsabilidad contar con información y dominar la comprensión del Plan de Estudio 2022.	V. Saberes y conocimientos para el fortalecimiento de la identidad profesional.	Sobre la autopercepción y autoconstrucción del director.	¿Cómo afectan la autopercepción, el reconocimiento de la función social que realiza y el nivel de compromiso del directivo en la construcción de la identidad y en los procesos de mejora de la práctica?

**Fuente:** elaboración propia con base en Mejoredu, 2022a.

A fin de dar un mayor contexto a lo que experimentan los directores, se presentan las principales causas de la situación problemática que refieren a decisiones de otros actores educativos, por lo tanto, no competen a la práctica del director:

- ▶ El tiempo y espacio que demanda el conocimiento y la apropiación del Plan de Estudio 2022 es insuficiente.
- ▶ Se delegan en los directores los procesos de formación de los colectivos docentes para la apropiación del Plan de Estudio 2022, a partir de guías preestablecidas por las autoridades educativas.
- ▶ En los procesos implicados en cambios curriculares anteriores se ha entregado información que pauta y establece lo que se debe hacer desde el inicio del proceso, y en el Plan de Estudio 2022 se ha planteado una estrategia distinta.

Como se aprecia, por diversos motivos, los directores experimentan dificultad para apoyar el proceso de comprensión del Plan de Estudio 2022. Si la situación permanece sin cambios, es posible que se den los siguiente efectos:

- ▶ Repliquen estrategias previas y descontextualizadas para el conocimiento y la apropiación del Plan de Estudio 2022.
- ▶ Desarrollen su función sin considerar los saberes y conocimientos de la comunidad escolar para generar procesos de colaboración en la apropiación del Plan de Estudio 2022.

Para delimitar el problema por atender desde la formación, y así establecer la dirección de la presente IFE, se analizó la situación problemática junto con las causas y los efectos asociados. Se propuso:

### Problema

En la práctica directiva, se asume la responsabilidad de coordinar los procesos de apropiación del Plan de Estudio 2022 sin información que resulte concluyente, lo que dificulta el intercambio pedagógico con docentes, estudiantes y sus familias, generando que se prioricen acciones administrativas y operativas que tienden a reproducir estrategias descontextualizadas que no favorecen el trabajo colaborativo en los procesos del aula y la escuela.

### b) Determinación de aspectos de mejora y establecimiento de propósito

Los aspectos de mejora expresan aquello de la práctica directiva que se pretende transformar a través de la participación en la IFE. Su construcción se basa en el análisis de los núcleos y dimensiones del Marco de referencia que se vinculan con el problema definido y se identificaron previamente. De este modo, fue posible reconocer algunos saberes, conocimientos y habilidades de la práctica directiva que, de ser movilizados, pueden atenuar las causas de la situación problemática.

En el caso del “Núcleo III. Saberes para la mejora en colaboración”, se observó la importancia de que el director pueda ser promotor de procesos participativos y colaborativos que coadyuven en el conocimiento y la apropiación del Plan de Estudio 2022 de manera colegiada. Para ello, se consideró también el “Núcleo V. Saberes y conocimientos para el fortalecimiento de la identidad profesional”, a fin de que el director dé un nuevo sentido a su práctica a partir del autococonocimiento de su profesión y del significado que tiene para los otros.

Con base en lo anterior se determinó el siguiente:

### Aspecto de mejora

De una práctica directiva en la que se reproduce lo solicitado por las autoridades educativas a una en la que el director se involucra y propone procesos de interlocución con la comunidad escolar para facilitar la toma de decisiones en el marco del Plan de Estudio 2022 a partir del contexto específico de la escuela.

En este sentido, la *interlocución* se entiende como un proceso de intercambio con los otros a partir del cual el resultado lleva a los involucrados a tener un mayor significado sobre lo que se dialoga. Se trata de escucharse mutuamente entre los que construyen y conforman la conversación; es gracias a ello que se puede enriquecer o acceder a nuevas narrativas sobre la práctica docente. Tal como lo menciona Alzate (2006: 15) “desde que el hombre comienza a contarse a los demás, la voz, la interlocución, tiende a lo mismo: se trata de dar testimonio, de conferir significado mediante el conocimiento que construimos, de acuerdo

con la manera de ver el mundo”. Durante los diálogos se establecen relaciones de igualdad y respeto entre los implicados y se busca llegar a acuerdos en torno a una situación específica, por lo que se requiere plantear cuestionamientos, reflexionar y argumentar con el fin de construir conocimientos compartidos.

La interlocución conlleva un ejercicio de autocomprensión, en donde es posible observar cómo se modifican los sentidos e intencionalidades del sujeto según la posición que éste asuma frente a sí mismo y a los demás. Por ello, es también un proceso de reconstrucción de identidad que implica una toma de posición y compromiso ante las voces y narraciones propias y del colectivo (Alzate, 2006).

Con el fin de atender el aspecto de mejora de la práctica del director y para concretar la direccionalidad y el alcance de la IFE, se determinó el siguiente propósito, que se plantea como lo que se espera que logren los participantes en el proceso formativo:

### Propósito

Fortalecer prácticas directivas que promuevan entre el colectivo docente la deliberación y el diálogo pedagógico para tomar decisiones contextualizadas que permitan mejorar el trabajo colaborativo en los procesos del aula y la escuela en el marco del Plan de Estudio 2022.

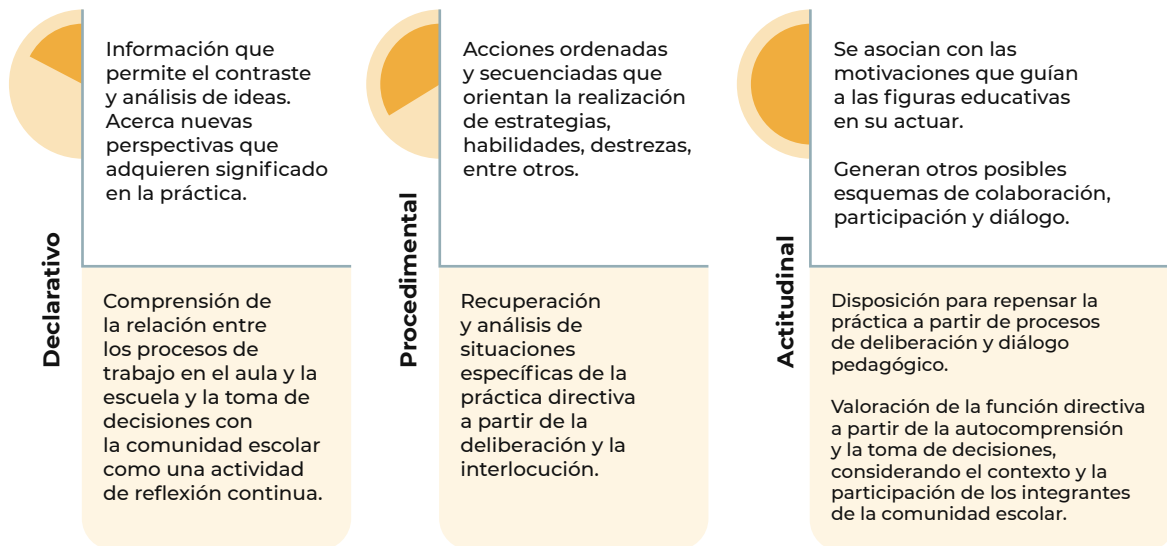
Avanzar hacia el propósito implica la participación de diferentes actores para el reconocimiento y transformación de los saberes y conocimientos, así como la movilización de la práctica directiva a fin de propiciar la mejora continua a lo largo de la apropiación del Plan de Estudio 2022 con la comunidad escolar.

### c) Definición de contenidos

De acuerdo con los Criterios generales, los contenidos de una intervención formativa tienen el objetivo de “reconocer y movilizar los saberes y conocimientos de los docentes, mediante el abordaje de contenidos declarativos, procedimentales y actitudinales que posibiliten nuevos significados sobre la práctica y la solución de situaciones problemáticas con mejores elementos para afrontar los desafíos de su profesión” (Mejoredu, 2022a: 7).

Para su definición se consideraron las fuentes para apoyar la selección de contenidos de los núcleos III y V del Marco de referencia. En la figura 1.2 se describen las características de los contenidos, en función de su tipo, y se presentan aquellos definidos para esta IFE, de acuerdo con el *Modelo interno para la elaboración de programas de formación continua y desarrollo profesional docente. Educación básica y media superior* (Mejoredu, 2021).



**Figura 1.2** Definición y propuesta de contenidos

**Fuente:** elaboración propia con base en Díaz Barriga y Hernández, Del Carmen, citados en Mejoredu, 2021; Mejoredu, 2022a: 33-51.

Con base en estos contenidos se atenderá el problema identificado, el cual evidencia la importancia de que el director apoye al colectivo docente en los procesos de conocimiento y apropiación del Plan de Estudio 2022, a partir del intercambio pedagógico, el fortalecimiento de la toma de decisiones y la resignificación de la función en la interacción con los integrantes de la comunidad escolar.

#### d) Selección e implementación del dispositivo formativo

El dispositivo formativo es el componente de la intervención en el que se organiza al colectivo de directores en un espacio y tiempo determinados. Tiene como finalidad movilizar la práctica al promover el aprendizaje individual y grupal. Asimismo, consiste en la articulación de actividades, situaciones y experiencias planteadas a través del uso del diálogo, detonadores para la reflexión, intercambio de saberes y conocimientos, materiales y recursos orientados a la mejora de la práctica (Mejoredu, 2022a).

De acuerdo con los planteamientos de Blanchard-Laville (2013: 8) en el desarrollo del dispositivo formativo los participantes se implican en el análisis de situaciones en las que se recuperan sus experiencias, es decir, “trabajar en la co-construcción del sentido de sus prácticas”.

El dispositivo seleccionado, *Grupo de análisis de la práctica (GAP)*,<sup>7</sup> se realiza en pequeños grupos de profesionales que ejercen las mismas funciones o enfrentan situaciones similares; promueve que compartan en colectivo experiencias recientes de su práctica propiciando reflexión

<sup>7</sup> La construcción de las características del GAP se basa en lo propuesto por diversos autores: Anijovich y Capelletti, 2018; Bonals, 2000; Bossé, 2018a y 2018b; Grilli y Silva, 2015; Kumurdjian, 2016; Larose *et al.*, 2011; Magnarelli *et al.*, 2009; Robo, 2004; Sardi, 2013.

e intercambio de significados, así como la retroalimentación, confrontación y reconstrucción de conocimientos y saberes para comprender, aclarar, transformar o mejorar la práctica.

En este sentido, el GAP parte de recuperar sucesos o inquietudes relacionados con la función educativa (Blanchard-Laville, 2013). Es decir, se trata del “análisis de una situación profesional vivida, evocada por un participante, [para] ayudar a un actor profesional, implicado en y por esa situación, a [verla] con más claridad [...] mediante el intento de comprensión, de inteligibilidad de la situación y de su práctica profesional” (Robo, 2004: 3), por lo tanto, posibilita que otros integrantes del grupo comprendan y se preparen al enfrentar experiencias similares y reflexionen sobre su propia práctica profesional.

Algunas características del GAP son:

- ▶ Posibilita el reconocimiento de diversos significados que los participantes dan a las situaciones cotidianas experimentadas.
- ▶ Fomenta el intercambio y la confrontación de pensamientos, emociones y decisiones para analizar, retroalimentar y reconstruir la práctica.
- ▶ Permite tomar distancia respecto a las situaciones analizadas para mirarlas desde otros ángulos.
- ▶ Amplía el panorama sobre la multiplicidad de causas que provocan las diferentes situaciones.
- ▶ Recurre a la narrativa como un medio para formalizar la reflexión y el análisis, exponer lo común y diferente de la práctica, y tomar perspectiva sobre la misma.
- ▶ Promueve la co-construcción de sentido, conocimientos y saberes, lo que deriva en un despliegue de posibilidades de actuar ante la situación narrada, así como la identificación de puntos de encuentro y desencuentro que ayudan a la mejora de la práctica.
- ▶ Requiere de profesionales que se comprometan con el grupo para garantizar la participación y el intercambio.

### ¿Por qué se propone el GAP para la presente Intervención formativa emergente?

Los directores están enfrentando dificultades para establecer un intercambio pedagógico con los integrantes de la comunidad educativa y ejercer su práctica como interlocutores en el marco de los procesos de conocimiento y apropiación del Plan de Estudio 2022, lo que les demanda someter a análisis sus acciones para tomar decisiones y responder a los requerimientos de su función en un contexto cambiante, donde continuamente se recibe nueva información y solicitudes por parte de las AE.

Por otra parte, los contextos de cada escuela a lo largo del país son muy diversos. En ese sentido, como el GAP parte de la vivencia situada de cada participante, es un dispositivo propicio para que cada figura, en su contexto particular, desde sus propios saberes y conocimientos, dé nuevos significados tanto a su práctica como a las implicaciones en el marco del Plan de Estudio 2022 con los colectivos escolares.

Dadas las dinámicas de reflexión e intercambio en el GAP, se fomenta el diálogo, la argumentación y la reinterpretación de los pensamientos, emociones y acciones, gracias a las posturas individuales que se modifican a partir de las visiones colectivas que surgen en el proceso.

Esto promueve la revalorización de la función de los directores, así como la posibilidad de repensar y transformar el ejercicio de la toma de decisiones, teniendo presentes las características de la dinámica escolar, los integrantes del colectivo y el proceso de conocimiento y apropiación del Plan de Estudio 2022. Favorece también la deliberación y la toma de acuerdos, basadas en la reflexión y en la recuperación de experiencias recientes, en contraposición a procesos descontextualizados, en donde pueden tener más valor las perspectivas de actores externos que lo que ocurre en la comunidad escolar.

Debido al contexto de la IFE, el trabajo con grupos pequeños propicia que figuras educativas que comparten un entorno próximo y con características similares, dispongan con mayor facilidad de condiciones para hacer una pausa en la inercia de su práctica cotidiana y en la atención a solicitudes externas, a fin de afrontar los retos actuales de su función partiendo de situaciones que para ellos son importantes y consideran valioso compartir y reinterpretar con otros.

Además, el GAP es un dispositivo flexible y adaptable a las circunstancias puntuales que se podrían dar al momento de ser implementado. Ya que, como se mencionó previamente, su estructura se basa en orientaciones para el análisis de la práctica a partir de la reflexión sobre situaciones recientes de los participantes, quienes pueden poner al centro lo que están viviendo y consideran de interés para continuar con la apropiación del Plan de Estudio 2022, de acuerdo con el grado particular de avance en el que estén. Si bien el análisis parte de las inquietudes de las figuras educativas, los momentos establecidos a lo largo del mismo favorecen el desarrollo de un proceso reflexivo que propicia la mejora de la práctica.

### Referentes para movilizar la práctica

Los referentes para pensar y movilizar la práctica son la *narrativa* y la *espiral reflexiva*. La primera se desarrolla en la construcción de las situaciones que los directores traen al GAP con la intención de compartir con sus pares, así como en los diálogos que se generan en torno a ellas, en los que cada participante contribuye al análisis de la práctica desde las reflexiones de sus propias experiencias. Narrar ayuda a dar coherencia, organización y sentido a lo vivido al indagar sobre las relaciones que se dan entre las sensaciones, emociones y acciones.

Por otra parte, la espiral reflexiva, como señalan Anijovich y Cappelletti (citados en Manrique *et al.*, 2020), hace posible que se desafíen los modos habituales de hacer, pensar e interpretar la realidad educativa. Asimismo, promueve la indagación, documentación y comunicación de los significados de la función directiva, los cuales se conforman a través de la experiencia personal y profesional, con objeto de recrear y enriquecer la práctica a través de la reflexión. La espiral reflexiva es el referente que constituye la base de la secuencia que orienta el desarrollo y el proceso del dispositivo GAP. Para su construcción se tomaron como base las aportaciones teóricas y prácticas de la espiral reflexiva de Smyth (1991) y las ideas de Piñeiro y Flores (2018). La descripción se presenta a continuación:

- *Identificar: ¿qué es lo que hago?* Se recuerda y toma conciencia de una situación o problema de la práctica directiva en el marco del Plan de Estudio 2022 a fin de describir y comprender de manera inicial lo que sucedió.

- ▶ *Indagar: ¿qué teorías expresan mis prácticas?* Se observa la experiencia en colectivo desde diferentes perspectivas para explicarla detalladamente. Se pretende comprender lo que sucedió y descubrir lo que devela la práctica, así como los fundamentos que la justifican.
- ▶ *Significar: ¿cuáles son las causas, los supuestos, los valores y las creencias detrás de mi práctica?* Se reflexiona sobre la situación de manera profunda, analizándola cuidadosamente desde diferentes posturas (supuestos, creencias, principios, conceptualizaciones, aportes teóricos, saber hacer, así como el deber ser) para comprenderla mejor. Se confrontan saberes y conocimientos sobre la práctica a fin de identificar aspectos que se puedan fortalecer o transformar.
- ▶ *Accionar: ¿cómo podría cambiar?* Se trata de un proceso de construcción conjunta a partir de ciclos de aprendizaje, reflexión y acción para generar nuevos significados de la práctica.

Desarrollar las sesiones a partir de lo anterior permitirá (Manrique *et al.*, 2020):

- ▶ Orientar los procesos reflexivos de los directores y comprender las complejidades de su práctica.
- ▶ Cuestionar experiencias o sucesos de la práctica directiva a fin de analizarlos para proponer nuevas formas de actuar.
- ▶ Recuperar sucesos y conocimientos, organizar experiencias y transmitirlos a otros.
- ▶ Describir, resignificar, comparar y modificar acciones de la práctica directiva con la intención de mejorarla.

Tanto la espiral reflexiva como la narrativa representan procesos que permiten “indagar, reconstruir, documentar y comunicar los sentidos pedagógicos construidos en la experiencia educativa y los saberes profesionales elaborados y recreados a través de la reflexión de un profesorado en permanente formación” (Suárez citado en Manrique *et al.*, 2020: 21).

### **Detonadores para la reflexión**

De acuerdo con los Criterios generales, los detonadores para la reflexión “se utilizan en los dispositivos formativos para promover procesos de reflexión que constituyen ejemplos o demostraciones con capacidad para cuestionarla y favorecer su análisis” (Mejoredu, 2022a: 2). Para esta IFE fueron seleccionados el diálogo reflexivo y el ensayo docente.

- ▶ Diálogo reflexivo

El diálogo reflexivo parte de un enfoque situado que considera las necesidades del contexto. Se basa en el cuestionamiento constante de la realidad, por tanto, de las maneras de ser y hacer. Desde lo propuesto en la IFE se prioriza la interacción, relación y socialización para la construcción de aprendizajes desde una perspectiva dialógica; debido a que posibilita el desarrollo de capacidades cognitivas, emocionales y actitudinales al analizar situaciones pasadas, presentes y futuras (experiencias, dudas, percepciones y problemas) con la intención de comprender, modificar y mejorar la práctica por medio del intercambio (Piñeiro y Flores, 2018; Medina y Mollo, 2021).

En consonancia con lo que se propone para una intervención formativa, durante el desarrollo del GAP, el diálogo reflexivo promoverá que los participantes compartan experiencias desde el trabajo colaborativo; además, que intercambien ideas, saberes, conocimientos, dudas y cuestionamientos constantes, lo cual potencia la construcción dinámica de aprendizajes entre los directores a partir de la revisión y el análisis continuo de la práctica.

► Ensayo docente

Detonador que revela la narrativa a partir de la elaboración de un escrito y promueve el análisis, síntesis, contraste y comparación sobre aquello que se va a reflexionar (Pérez, 2012). Implica definir algún aspecto de la práctica sobre el cual se desarrollará el ensayo, explorarlo para entenderlo y tomar una postura sobre lo ocurrido, recuperando las experiencias y los conocimientos de quien escribe. Asimismo, lo planteado en este texto puede enriquecerse con referentes teórico-conceptuales revisados durante la participación en el GAP, pero también tomando en cuenta las conversaciones y los diálogos con otras personas, en los que comparten sus opiniones y creencias retomando sus vivencias.

De acuerdo con Cassany (citado en Zambrano, 2012), escribir representa un acto cognitivo complejo debido a que se involucra el pensamiento, el lenguaje y la interpretación de la realidad. Esto se potencia en el caso de un ensayo porque, más que la exposición de una idea, en éste se argumenta y defiende una opinión (Zambrano, 2012).

El ensayo docente, además de ser un medio para organizar la vivencia de la práctica y darle sentido, implica un ejercicio profundo de reflexión constante, pues se trata de un texto inacabado que se reconfigura y enriquece conforme su autor se acerca a otras ideas que le ayudan a sustentar o rebatir su propia postura. En el marco del GAP, los diálogos reflexivos referidos previamente, así como los aspectos teóricos que se van a abordar, contribuirán a que los participantes conozcan diversas miradas sobre los contenidos previstos a fin de que, con base en ello y en su experiencia, elaboren sus ensayos.

### *¿A quién va dirigido?*

A los directores de educación básica de los diferentes niveles educativos, tipo de servicio y organización. Como se mencionó previamente, se pretende que la IFE coadyuve al fortalecimiento de la práctica directiva para la apropiación del Plan de Estudio 2022, por lo tanto, es fundamental que se tomen en cuenta las condiciones específicas del contexto de cada director y se recuperen las experiencias.

### *¿Quién lo coordina?*

Las autoridades educativas estatales (AEE) tienen la tarea de planear, gestionar, y dar seguimiento a los recursos materiales y humanos requeridos para el desarrollo de la intervención; designar a los responsables de implementar y coordinar la IFE; así como emitir las constancias de participación correspondientes.

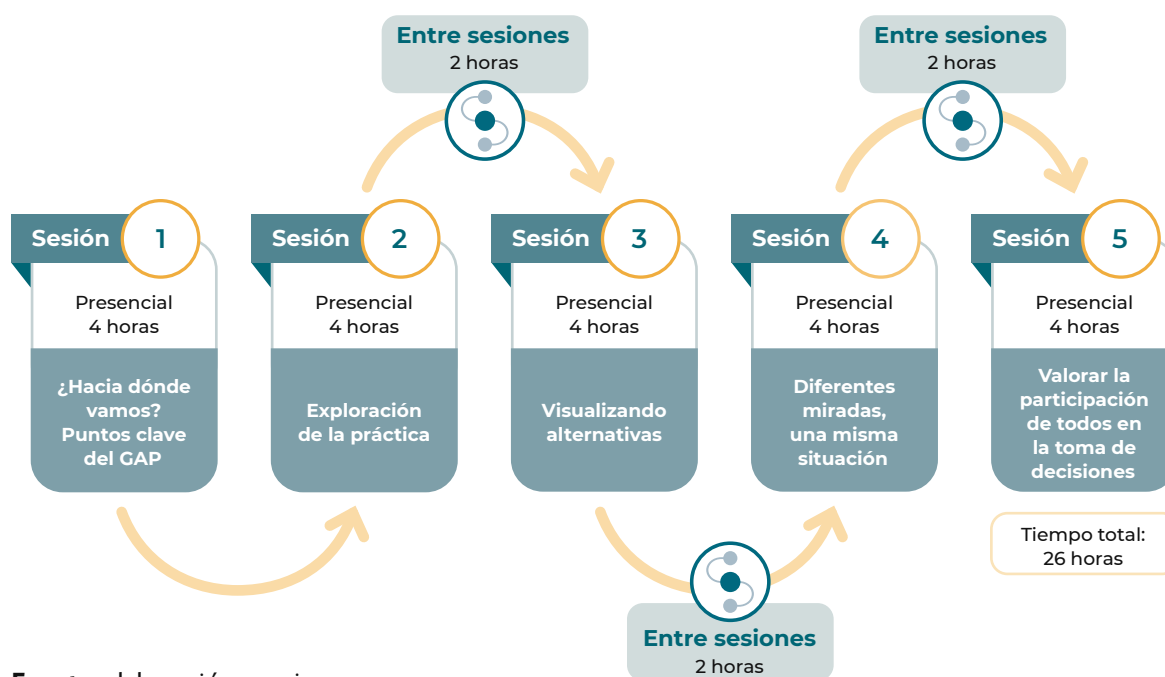
En este sentido, es necesario nombrar un coordinador del desarrollo del dispositivo (CDD), quien llevará a cabo el acompañamiento, fortalecerá los vínculos y promoverá que se compartan los saberes y conocimientos de los directores; tomando en cuenta las condiciones contextuales, personales e institucionales que engloban la complejidad sociocultural de cada director y escuela. La coordinación puede ser asumida por algún integrante del equipo de supervisión o del equipo técnico estatal.

### ¿Cuál es su estructura?

El GAP se desarrolla en veintiséis horas, divididas en dos espacios de trabajo (figura 1.3):

1. *Sesiones presenciales.* Los directores analizan en conjunto su práctica. Son cinco con duración de cuatro horas cada una, dando un total de veinte horas. Se componen de orientaciones que ayudan a ordenar la sesión para el trabajo entre pares. En ellas se recuperan preguntas, experiencias y esquemas que impulsan el diálogo y la reflexión individual y colectiva. Su organización es responsabilidad del CDD designado por la autoridad educativa de la entidad.
2. *Trabajo entre sesiones.* Cada director, de manera individual, revisará información y algunos conceptos que serán insumos para las sesiones presenciales. El tiempo aproximado para cada trabajo es de dos horas, las cuales se ubican cronológicamente antes de las sesiones 3, 4 y 5, sumando seis horas. En este momento, el director también tendrá oportunidad de redactar ensayos docentes en los que plasme parte de sus experiencias, opiniones, dudas y reflexiones respecto al cambio curricular. Su organización es responsabilidad de cada participante, de tal manera que pueda tener todo listo para el GAP.

**Figura 1.3** Estructura del *Grupo de análisis de la práctica*



**Fuente:** elaboración propia.

### ¿Cómo se desarrolla?

Para la realización del GAP es importante que:

- ▶ El grupo esté conformado por un mínimo de ocho integrantes, y doce como máximo.
- ▶ Tanto el CDD como los directores tengan acceso al recurso que acompaña a los participantes en el desarrollo de la IFE, el cual se titula *Práctica directiva, diálogo y deliberación en la toma de decisiones. Carpeta para el director*, en adelante *Carpeta*.
- ▶ Durante las sesiones se favorezca el diálogo, intercambio y participación de los directores a partir del análisis sobre la práctica.
- ▶ En las primeras dos sesiones se analice la experiencia de una directora de secundaria y en las últimas tres sesiones se parta de la experiencia de los participantes a través de los ensayos docentes que se redactarán de manera individual entre sesiones, previo al trabajo presencial.
- ▶ La calendarización del trabajo presencial sea señalada por el CDD.

Será relevante que el CDD revise de manera paralela el recurso que acompaña a la IFE en su totalidad, para conocer a detalle el desarrollo de las sesiones presenciales, el trabajo entre sesiones, el relato de la experiencia de una directora de secundaria, y algunas sugerencias para la moderación del GAP. A continuación, se enuncia una síntesis de las orientaciones que el director encontrará en la *Carpeta* para el desarrollo del GAP.

<b>Sesión 1. ¿Hacia dónde vamos? Puntos clave del GAP</b>	
<b>Intenciones de la sesión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercarse al propósito, contenidos, dispositivo y <i>Carpeta</i> de la intervención formativa.</li> <li>• Comprender la organización y las implicaciones de las sesiones del GAP.</li> <li>• Identificar algunas características de la práctica directiva para analizarlas y determinar su relación con el currículum deliberativo.</li> <li>• Tener un primer acercamiento a la experiencia de la práctica mediante el relato de una directora de secundaria.</li> </ul>



Sesión 1. ¿Hacia dónde vamos? Puntos clave del GAP		
Orientaciones	Se busca que los participantes...	Descripción del desarrollo del GAP
<b>Conociéndonos</b>	Se conozcan y entre ellos exista una mejor interacción, un ambiente de confianza y respeto durante el desarrollo de las sesiones. Además, se espera que reconozcan que el proceso formativo y su práctica están vinculados con el Plan de Estudio 2022.	<p>Para comenzar la sesión, el CDD pedirá a los participantes que se presenten a partir de seleccionar uno de los siete ejes articuladores considerando aquel que más se vincule con su experiencia y represente algo valioso de su desarrollo profesional:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. inclusión,</li> <li>2. pensamiento crítico,</li> <li>3. interculturalidad crítica,</li> <li>4. igualdad de género,</li> <li>5. vida saludable,</li> <li>6. apropiación de las culturas a través de la lectura y la escritura,</li> <li>7. artes y experiencias estéticas.</li> </ol> <p>Finalmente, sugerirá que compartan al grupo por qué lo seleccionaron.</p>
<b>Orientación 1. Contextualización del dispositivo formativo</b>	Reconozcan cuál será su participación en el proceso formativo e identifiquen aspectos significativos relacionados con la IFE, a fin de que puedan generar una visión integrada del GAP.	<p>El CDD propondrá a los directores identificar en la "Presentación" e "Introducción" de la Carpeta la relación entre ésta, el <i>Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación básica</i>, y la intervención formativa emergente; así como el propósito de la IFE; el dispositivo formativo; los contenidos que se abordan en las sesiones y las características de la Carpeta.</p> <p>A partir de ello, los participantes registrarán lo que consideren significativo o elaborarán un organizador gráfico en su cuaderno de notas.</p> <p>Una vez seleccionada la información, en duplas o tríadas, el CDD recomendará a los directores que dialoguen sobre alguno de los elementos planteados en la tabla 1.1 Contextualización del GAP (relación entre documentos, propósito de la IFE, dispositivo, contenidos y Carpeta).</p> <p>Posteriormente, se invitará a compartir las reflexiones. Los directores profundizarán en el valor que puede aportar a la práctica directiva el participar en la IFE en el marco de los procesos de apropiación del Plan de Estudio 2022.</p> <p>Finalmente, el CDD sugerirá complementar los registros a partir del intercambio.</p>



<b>Sesión 1. ¿Hacia dónde vamos? Puntos clave del GAP</b>		
<b>Orientación 2. Organización de las sesiones del GAP</b>	Explore las características del GAP como dispositivo formativo.	El CDD invitará a los participantes a leer algunas características relacionadas con el GAP. Una vez realizada la lectura se sugerirá al grupo señalar y expresar cuáles son los rasgos que consideran centrales o les llamaron la atención sobre la preparación de un GAP.  Con base en lo anterior, se propondrá acordar y definir algunos puntos sobre las intervenciones durante el trabajo presencial. Para ello, considerar como ejemplo la Figura 1.2 Acuerdos sobre la participación de los integrantes.
<b>Orientación 3. Qué es el análisis de la práctica en el GAP</b>	Identifiquen qué implica analizar la práctica y valoren cómo este proceso aporta a la mejora en el marco de la apropiación del Plan de Estudio 2022.	El CDD invitará a los directores a identificar características y alcances del GAP, es decir, qué es y qué implica. Para ello, organizará al grupo en duplas o tríadas, y propondrá, a partir de la revisión de la tabla 1.2 Análisis de la práctica, dialogar sobre las dudas, inquietudes o preocupaciones respecto a por qué es importante analizar la práctica en el marco de la nueva propuesta curricular.
<b>Orientación 4. Alcances del análisis de la práctica: una mirada desde la experiencia</b>	Examinen las implicaciones del análisis de la práctica.	El CDD sugerirá discutir los alcances del análisis de una experiencia y qué beneficios encuentran para la mejora de la práctica a partir de que consulten la Figura 1.3 Análisis de una “experiencia de la práctica”.
<b>Orientación 5. Aprendiendo de la experiencia de otros</b>	Analicen el contexto escolar de una directora de secundaria.	Para las sesiones del GAP se utilizará el relato de la experiencia de una directora de secundaria, el cual retoma acontecimientos representativos de la nueva propuesta curricular.  El CDD invitará a los directores a leer un fragmento de la experiencia titulada “Trabajemos lo mejor que podamos”, correspondiente a la sección 2 de la Carpeta. Asimismo, se solicitará que identifiquen y compartan sus reflexiones respecto a las similitudes y diferencias entre las condiciones de la escuela que se menciona en el texto revisado y la propia, para definir cómo esto puede influir en la práctica directiva en relación con el conocimiento y la apropiación del Plan de Estudio 2022.



Sesión 1. ¿Hacia dónde vamos? Puntos clave del GAP		
<b>Orientación 6. El currículum deliberativo y su importancia en el desarrollo del GAP</b>	Se acerquen de manera conceptual al currículum deliberativo e identifiquen cómo pueden involucrar a otros actores educativos y reconocer aspectos de la práctica para fortalecer la deliberación como proceso en el que se valoran las aportaciones, los saberes y conocimientos de la comunidad escolar.	<p>El CDD sugerirá observar el video <i>Conferencia magistral</i>, del minuto 08:54 al 12:26, en el que participa Díaz Barriga. En él se enuncian características del currículum deliberativo y se resalta la importancia de transformar la práctica de todas las figuras educativas.</p> <p>Posteriormente, se propondrá dar lectura a lo planteado por Barrón y Díaz Barriga respecto al currículum desde una perspectiva práctica y deliberativa.</p> <p>Con lo anterior, el CDD invitará a dialogar y reflexionar sobre los siguientes cuestionamientos: ¿cuál es el reto de asumir un currículum deliberativo? y ¿por qué se le considera como un proceso inacabado? De igual forma, se expondrán dudas y aprendizajes significativos en el marco de la nueva propuesta curricular y las aportaciones de los otros en la práctica. Además, se recordará leer el escrito completo de la directora de secundaria, el cual se encuentra en la sección 2 de la Carpeta.</p>

<b>Sesión 2. Exploración de la práctica</b>		
<b>Intenciones de la sesión</b>	<p>Reconocer la importancia de analizar la práctica profesional en un contexto de cambio curricular.</p> <p>Contribuir a la revalorización de la función directiva, las relaciones en la comunidad y la vida social de la escuela.</p>	
<b>Orientaciones</b>	<b>Se busca que los participantes...</b>	<b>Descripción del desarrollo del GAP</b>
<b>Orientación 1. Examinar la experiencia desde otra mirada</b>	<p>Revisen la experiencia de otros para identificar contrastes con la propia práctica. Además, se pretende que observen cómo se desarrolla la dinámica del GAP como punto de partida para sesiones subsecuentes.</p>	<p>El CDD sugerirá retomar la experiencia de la directora Carmen López Saldívar, pues servirá como punto de partida para el análisis e intercambio. En caso de que no se haya leído, se podrá dar un tiempo para su revisión.</p> <p>Se invitará a dialogar sobre la práctica de la directora Carmen, desde los saberes y conocimientos de los directores, a partir de los ejes que se proponen: pensamientos o primeras impresiones; actitudes, emociones e interpretaciones de la directora; participación del colectivo docente y la comunidad; acciones y decisiones tomadas por la directora y los docentes; posibles creencias sobre su papel como directora en el marco del Plan de Estudio 2022; y posicionamiento profesional de los docentes.</p> <p>Posteriormente, el CDD invitará a agregar a la discusión la relación que encuentran o no entre lo relatado por la directora Carmen y lo que han vivido en el último año con la nueva propuesta curricular. Se registrarán ideas, dudas, interrogantes o aprendizajes que se generen a partir del intercambio.</p>



<b>Sesión 2. Exploración de la práctica</b>		
<b>Orientación 2. Reinterpretación de la práctica directiva</b>	Puedan organizar las ideas compartidas en la orientación 1, con el fin de que confronten sus creencias en torno a su función, de tal manera que aprecien los efectos que genera su práctica en la participación del colectivo docente y de la comunidad escolar y propongan acciones concretas para mejorarla.	<p>El CDD invitará a que en grupo definan al menos tres responsabilidades que les corresponde realizar a las figuras directivas en el marco de la apropiación del Plan de Estudio 2022 y, con base en ellas, a manera de lluvia de ideas, se identifiquen: creencias en torno a la función, posibles efectos en la práctica y en la participación del colectivo docente y la comunidad escolar.</p> <p>Posteriormente, se invitará a que cada director plasme algunos cambios en su práctica relacionados con las responsabilidades definidas.</p> <p>Se sugerirá que se registren las respuestas en el cuaderno de notas o la aplicación a partir de la tabla 2.1 Dar sentido al hacer directivo en el nuevo currículo.</p>
<b>Orientación 3. Retos en la función</b>	Identifiquen algún reto personal para generar cambios en la práctica.	<p>El CDD recomendará que, a partir de las respuestas dadas en la última columna (Cambios para mi práctica) de la tabla 2.1 de la Carpeta, se identifique un reto personal para generar alguna propuesta de mejora. En grupo dialogarán y compartirán las respuestas.</p> <p>Se sugerirá que en este intercambio de ideas se considere la importancia de la función y cómo lo que hace o no una figura directiva genera dinámicas en la escuela que podrían influir en las prácticas de los docentes, los estudiantes y sus familias.</p>
<b>Para poner en práctica en la escuela</b>	Puedan poner en práctica, en el contexto de su escuela, acciones que se sugirieron en la sesión del GAP.	<p>El CDD propiciará que cada director seleccione una de las responsabilidades de la función directiva acordadas; aquella en la que le gustaría generar cambios, para que, en el contexto de su escuela, pueda observar cómo se atiende y cuáles son las creencias que influyen en el desarrollo de su práctica. Igualmente, invitará a que se identifique cómo el actuar modifica o afecta a la comunidad escolar.</p> <p>Se promoverá que los directores se acerquen a sus colegas para generar redes de apoyo e intercambio con el fin de inspirarse y aprender de los retos que enfrentan.</p>



### Sesión 2. Exploración de la práctica

<b>Recuerden que...</b>	<p>El CDD recordará a los participantes revisar y preparar el trabajo entre sesiones. Se enfatizará en que pongan atención en los aspectos planteados en “Hacia la tercera sesión del GAP”.</p> <p>En este momento, el CDD invitará a los directores a considerar la posibilidad de que alguno de ellos modere la orientación 1 correspondiente a la sesión 2. En caso de que se defina un participante, se recomendará que éste revise la sección 3 de la Carpeta, “Sugerencias para la moderación”. Será necesario que el CDD y el director que decida moderar definan la organización, aclaren dudas y precisen lo que se quiere lograr con la orientación.</p>
-------------------------	--

### Hacia la tercera sesión del GAP

La intención es profundizar en lo referente a la interlocución y deliberación como fundamentos del currículum deliberativo que permitan el intercambio con los otros en el conocimiento y la apropiación del Plan de Estudio 2022.

Es este momento entre sesiones, en el que cada director revisará en el tiempo y espacio que tengan disponible previo a la sesión 3 del GAP, algunas nociones sobre la interlocución y la deliberación para tener mayores argumentos en el análisis de su práctica e intercambio con sus colegas.

De igual forma, leerá un fragmento de la experiencia de la directora Carmen, “Trabajemos lo mejor que podamos”, y, a partir de lo anterior, escribirá un ensayo docente en el que recupere una situación en la que los integrantes de la escuela tuvieron diferentes posturas en el marco de la apropiación del Plan de Estudio 2022. Dicho ensayo se utilizará como detonador en la tercera sesión del GAP.

<b>Sesión 3. Visualizando alternativas</b>		
<b>Intenciones de la sesión</b>	<p>Analizar la práctica directiva y su vínculo con la interlocución y la deliberación para generar alternativas ante los desafíos a los que se enfrentan los directores en el conocimiento y la apropiación del Plan de Estudio 2022.</p> <p>Reflexionar sobre cómo se pueden generar condiciones y espacios para el intercambio de ideas que favorezcan la construcción de aprendizajes entre el colectivo escolar.</p>	
<b>Orientaciones</b>	<b>Se busca que los participantes...</b>	<b>Descripción del desarrollo del GAP</b>
<b>Orientación 1. Voces en colectivo</b>	<p>Analicen su práctica a fin de identificar cómo la interlocución y deliberación contribuyen a disminuir las disonancias y a generar acuerdos que recuperen las diversas voces presentes en el colectivo docente.</p>	<p>Esta orientación puede ser moderada por alguno de los directores, según lo acordado en la sesión 2, o por el CDD, si no se llegó a un consenso. En el primer caso, el coordinador apoyará al director cuando lo considere importante e intervendrá lo menos posible, salvo que perciba que el diálogo se está desviando del análisis de la práctica o deba precisar que queda poco tiempo para el cierre de la conversación.</p> <p>Se propondrá recuperar las experiencias registradas en los ensayos docentes y se invitará al diálogo entre participantes sobre: ¿qué hacen cuando se presentan posturas distintas?, ¿qué piensan sobre la forma en la que intervienen?, ¿cuál creen que es el mensaje que reciben los otros de las acciones realizadas?</p> <p>Posteriormente, se sugerirá que, desde la experiencia, la trayectoria profesional y lo planteado en los ensayos, se formulen preguntas o dudas entre sí sobre lo dialogado en grupo, a fin de tener mayor precisión e información acerca de las acciones de los colegas.</p> <p>Enseguida, se invitará a que se explique cómo las acciones compartidas previamente reflejan o no la interlocución y la deliberación; para ello se considerarán las ideas de la Figura 3.1 La interlocución y deliberación.</p> <p>Si se comparten acciones en donde no hayan estado presentes la interlocución y la deliberación, se sugerirá que, entre todos, retroalimenten las prácticas de manera respetuosa, argumentando a partir del contexto de la escuela y el generado por el Plan de Estudio 2022 (por ejemplo, en el momento que se trabajó con los ejes articuladores, el programa sintético y el codiseño del programa analítico por disciplinas). También se propone que expongan posibles soluciones o maneras de atender la situación, así como sus respectivas ventajas y desventajas, para el director y los integrantes de la escuela.</p>



<b>Sesión 3. Visualizando alternativas</b>		
<b>Orientación 2. Diálogos transformadores</b>	Recuperen las diversas reflexiones planteadas en la orientación 1 y visualicen la manera en la que la interlocución y la deliberación podrían enriquecer su práctica directiva.	<p>El CDD pedirá que se consideren los aspectos de la Figura 3.2 Elementos del Plan de Estudio 2022 (construcción y avance del programa analítico; vínculo entre los ejes y los contenidos; codiseño del programa analítico por campo formativo; y trabajo interdisciplinar) y, de acuerdo con el contexto de cada director, dialogarán respecto a: ¿cómo podrían propiciar más espacios de interlocución y deliberación con el colectivo docente?, ¿qué retos conlleva generar más espacios en donde se promueva la interlocución y deliberación con el colectivo docente?, ¿de qué manera la interlocución y deliberación podrían contribuir a la mejora en los procesos de trabajo en el aula y la escuela?</p> <p>Se registrarán las ideas más relevantes en el cuaderno de notas o aplicación.</p>
<b>Orientación 3. Ruta hacia la interlocución y la deliberación</b>	Propongan una ruta de avance basada en la interlocución y la deliberación en la que se propicien procesos de trabajo en el aula y la escuela.	<p>El CDD recomendará realizar, de manera individual, un dibujo esquemático que represente el camino a seguir para propiciar procesos de interlocución y deliberación en el aula y la escuela con el colectivo docente, a partir de los símbolos presentados en la figura 3.3, y su significado.</p> <p>Para ello, en un primer momento, el CDD propondrá hacer un borrador en el que se combinen los símbolos para expresar dicho trayecto.</p> <p>En un segundo momento, el CDD solicitará considerar lo realizado en el borrador para elaborar una segunda representación; pero, esta vez, a partir del tamaño y la ubicación de los símbolos, así como de los colores y el significado que cada director les otorgue, afinarán el recorrido que prevén llevar a cabo para que en las escuelas se propicie el trabajo colaborativo con los docentes a través de la interlocución y deliberación.</p> <p>Enseguida, el CDD solicitará que en duplas se intercambien los dibujos e interpreten lo que aprecian a partir de lo representado.</p> <p>Por último, en algún espacio colocarán los diseños y entre todos compartirán sus reflexiones e intentarán identificar rasgos que se repitan en las interpretaciones y representaciones gráficas.</p>



<b>Sesión 3. Visualizando alternativas</b>		
<b>Para poner en práctica en la escuela</b>	Puedan poner en práctica, en el contexto de su escuela, algunas acciones que se propiciaron en la sesión del GAP.	El CDD invitará a que cada director, en el contexto de su escuela, genere más espacios de interlocución y deliberación y observe los retos que esto genera en su práctica en la apropiación del Plan de Estudio 2022. Se sugerirá aprovechar el CTE y otros espacios informales de intercambio con los docentes. Se promoverá que los directores se acerquen con sus colegas para generar redes de apoyo e intercambio para inspirarse y aprender de los retos que enfrentan.
<b>Recuerden que...</b>	<p>El CDD recordará revisar y preparar previamente el trabajo entre sesiones. Se pondrá énfasis en los aspectos de "Hacia la cuarta sesión del GAP".</p> <p>Al igual que la sesión pasada, el coordinador solicitará la participación de un voluntario para moderar la orientación 1. Se subrayará la importancia de que dicho director establezca comunicación con el CDD para definir la organización y aclarar dudas.</p>	

<b>Hacia la cuarta sesión del GAP</b>
Se pretende profundizar en la revisión de referentes sobre el diálogo pedagógico como fundamento que suma al enfoque deliberativo del currículum y permite la construcción de aprendizajes con el colectivo docente sobre el conocimiento y la apropiación del Plan de Estudio 2022.
En este espacio, el director revisará algunas implicaciones del diálogo pedagógico, así como la importancia de las visiones compartidas en la escuela. El acercamiento al diálogo pedagógico contribuirá a la toma de decisiones colectiva en función de los constantes cambios del contexto. Posteriormente, leerá un fragmento de la experiencia de la directora Carmen, "Trabajemos lo mejor que podamos", en el que se refleja cómo estableció el diálogo pedagógico con los docentes a fin de construir una mirada compartida. Ambas acciones servirán como insumos para la escritura de un ensayo docente, detonador que se utilizará en la cuarta sesión del GAP.



<b>Sesión 4. Diferentes miradas, una misma situación</b>		
<b>Intenciones de la sesión</b>	Analizar y resignificar la práctica directiva con respecto al diálogo pedagógico como medio para la construcción de aprendizajes y experiencias colectivas en el marco del codiseño de programas analíticos a partir de las aportaciones de sus pares.	
<b>Orientaciones</b>	<b>Se busca que los participantes...</b>	<b>Descripción del desarrollo del GAP</b>
<b>Orientación 1. Diálogo pedagógico: una alternativa</b>	Examinen la práctica a través del intercambio con los otros para identificar puntos de encuentro y desencuentro que ayuden a la mejora a partir del diálogo pedagógico.	<p>Esta orientación puede ser moderada por alguno de los directores, según lo acordado en la sesión 3, o por el CDD si no se llegó a un consenso. Si se da el primer caso, el coordinador apoyará al director cuando lo considere importante e intervendrá lo menos posible, salvo que perciba que el diálogo se está desviando del análisis de la práctica o para precisar que queda poco tiempo para el cierre.</p> <p>Se sugerirá retomar las dificultades plasmadas en el ensayo que se reconocieron como un impedimento para lograr el diálogo pedagógico en el codiseño de los programas analíticos o en la organización o desarrollo de alguna de las actividades necesarias en el marco de la apropiación del Plan de Estudio 2022.</p> <p>A partir de las participaciones, se pedirá identificar la dificultad que se presentó con mayor frecuencia, la cual servirá como punto de partida en el análisis de la práctica.</p> <p>El diálogo entre los participantes podrá comenzar a partir de las interrogantes: ¿qué aspectos se relacionan con la dificultad mencionada (identificación de situaciones locales y regionales; definición de contenidos; trabajo entre disciplinas; participación y colaboración de los docentes)?, ¿cuál es el rol del director durante la organización del CTE y cómo influye en la dificultad mencionada? Además del CTE, ¿en qué otros espacios, consideran posible abordar la dificultad?, ¿de qué forma el diálogo pedagógico ha estado presente en el CTE? Si no ha estado presente, ¿qué podrían hacer distinto?</p> <p>Si el tiempo lo permite, se invitará a formular otros cuestionamientos relacionados con el diálogo pedagógico en el marco del nuevo currículum.</p>



<b>Sesión 4. Diferentes miradas, una misma situación</b>		
<b>Orientación 2. Un codiseño basado en el diálogo</b>	Examinen de qué manera el diálogo pedagógico puede aportar a la construcción de aprendizajes en la apropiación del Plan de Estudio 2022.	<p>Enseguida, el CDD recomendará leer algunos fragmentos del Plan de Estudio 2022. En el grupo, se explicará de qué manera el diálogo pedagógico aporta al codiseño de los programas analíticos. En función del intercambio se dará respuesta a lo planteado en la tabla 4.1 Confrontación de mis ideas y aprendiendo del otro.</p> <p>Será importante recordar que registren las aportaciones en el cuaderno de notas o aplicación.</p> <p>Finalmente, en grupo, se dialogará sobre: ¿cómo las aportaciones de sus pares contribuyen a mirar y fortalecer la práctica directiva en torno al diálogo pedagógico con el colectivo?; en el contexto de la escuela, ¿cuál es el valor que cada docente aporta en los diálogos desde sus saberes y conocimientos? El CDD sugerirá que se propongan otras preguntas para profundizar.</p>
<b>Orientación 3. Hallazgos para futuros diálogos pedagógicos</b>	Recuperen los aprendizajes en torno al diálogo pedagógico.	Para concluir la sesión, el CDD solicitará que, en una nota adhesiva, rotafolio, cuaderno de notas o aplicación, cada director registre los hechos que ocurrieron en la sesión, las emociones experimentadas, los hallazgos y las reflexiones sobre mejoras en la práctica (futuro), para compartirlas, posteriormente, en el grupo.
<b>Para poner en práctica en la escuela</b>	Puedan poner en práctica, en el contexto de su escuela, algunas acciones que se propiciaron en la sesión del GAP.	A partir de lo revisado hasta ahora en el GAP, el CDD recomendará generar espacios de diálogo pedagógico en las escuelas. Será importante recordar que, además de los CTE, se consideren otros espacios informales de intercambio y se observen los retos que esto genera en la práctica en el marco de la apropiación del Plan de Estudio 2022. Se propondrá que los directores conversen con otros colegas para compartir, inspirarse y aprender de sus pares.
<b>Recuerden que...</b>	<p>El CDD recordará consultar y preparar previamente el trabajo entre sesiones. Se enfatizará atender los aspectos planteados en "Hacia la quinta sesión del GAP".</p> <p>Como en sesiones previas, el CDD dedicará un espacio para definir si algún director moderará la orientación 1 de la siguiente sesión. En dado caso, le invitará a mantenerse en comunicación a fin de definir la organización y aclarar dudas.</p>	



### Hacia la quinta sesión del GAP

Se pretende revisar la toma de decisiones como la concreción de la interlocución, la deliberación y el diálogo pedagógico que sustentan el currículum deliberativo.

El director recuperará lo abordado en las sesiones previas para integrar la interlocución, la deliberación y el diálogo pedagógico en el marco de la toma de decisiones basada en el contexto de la escuela y en los saberes y conocimientos del colectivo docente. Posteriormente, leerá un fragmento de la experiencia de la directora Carmen “Trabajemos lo mejor que podamos”. A partir de lo anterior, redactará un ensayo docente o enriquecerá alguno de los elaborados previamente, enfatizando una situación en la que tomó decisiones respecto a la apropiación del Plan de Estudio 2022. Éste servirá como detonador en la última sesión del GAP.

### Sesión 5. Valorar la participación de todos en la toma de decisiones

<b>Intenciones de la sesión</b>	<p>Analizar la práctica directiva respecto a la toma de decisiones como proceso que requiere de la reflexión individual y colectiva para valorar diversas opciones, considerando la información con la que se cuenta, las posibles consecuencias o ventajas, así como las diferentes perspectivas y opiniones de los involucrados.</p> <p>Identificar algunos criterios que contribuyan a la valoración de la toma de decisiones.</p>	
<b>Orientaciones</b>	<b>Se busca que los participantes...</b>	<b>Descripción del desarrollo del GAP</b>
<b>Orientación 1. Valoración sobre la toma de decisiones</b>	<p>Reflexionen en torno a que los integrantes de las escuelas tienen la capacidad de tomar sus propias decisiones a partir de los saberes y conocimientos individuales y colectivos de la comunidad escolar, para llevar a cabo acciones que les permitan el conocimiento y la apropiación del Plan de Estudio 2022.</p>	<p>Esta orientación puede ser moderada por alguno de los directores, según lo acordado en la sesión 4, o por el CDD si no se llegó a un consenso. En el primer caso, el coordinador apoyará al director cuando lo considere importante e intervendrá lo menos posible, salvo que perciba que el diálogo se está desviando del análisis de la práctica o para precisar que queda poco tiempo para el cierre de la conversación.</p> <p>El CDD recapitulará los aspectos trabajados (interlocución, deliberación y diálogo pedagógico) como elementos significativos para la toma de decisiones en la apropiación del nuevo currículum, proceso en el que se involucra la reflexión individual y colectiva.</p>



Sesión 5. Valorar la participación de todos en la toma de decisiones		
		<p>En el caso de que el grupo haya decidido que un director será el moderador de la sesión, el CDD cederá la palabra a éste para fomentar el intercambio entre los participantes. Se sugiere que el CDD intervenga cuando lo considere necesario con la intención de que los directores ahonden en el análisis de la práctica respecto a: ¿qué los llevó a tomar esa decisión en el marco del nuevo currículum?, ¿qué piensan de las acciones llevadas a cabo?, ¿de qué manera involucraron a la comunidad escolar en la toma de decisiones?, ¿cuáles fueron los resultados de las decisiones y acciones tomadas?</p> <p>Enseguida, los participantes examinarán de qué manera estuvieron presentes la interlocución, la deliberación y el diálogo pedagógico en la toma de decisiones. La interlocución, para conferir significado a aquello sobre lo que se iba a decidir; la deliberación, en la disminución de la distancia entre posturas distintas antes de concretar la decisión; y el diálogo pedagógico, en el reconocimiento de las visiones propias y externas, así como en la construcción de miradas más comunes.</p> <p>A partir del diálogo se definirán criterios que les permitan valorar el proceso de la toma de decisiones en el contexto de su escuela durante la apropiación del Plan de Estudio 2022. Para concluir esta orientación, el CDD invitará a los directores a leer la reflexión sobre la postura que ha prevalecido ante el cambio curricular, que se encuentra en la Carpeta, y comentarán aquellas ideas, sensaciones y sentimientos derivados de ésta.</p>
<b>Orientación 2. Analizar para ajustar y mejorar</b>	Valoren las decisiones tomadas en el marco del nuevo currículum para fortalecer o modificar la práctica.	<p>El CDD pedirá escribir en su cuaderno de notas o aplicación las acciones que llevaron a cabo para tomar decisiones en el marco del nuevo currículum; para esto se podrá considerar el ensayo docente. Enseguida, a partir de los criterios construidos valorarán lo que se requiere fortalecer o hacer de forma distinta en la práctica. Para ello, podrán utilizar la tabla 5.1 Valoración de la práctica.</p> <p>En función de las respuestas, los directores retroalimentarán a sus colegas sobre los aspectos que requieren fortalecer y las acciones que harán de manera distinta.</p> <p>Identificarán coincidencias, diferencias y dificultades para complementar las propuestas en función del intercambio.</p>



Sesión 5. Valorar la participación de todos en la toma de decisiones		
<b>Para poner en práctica en la escuela</b>	Puedan poner en práctica, en el contexto de su escuela, algunas acciones que se propiciaron en la sesión del GAP.	De acuerdo con la tabla 5.1, los participantes observarán cuáles son las acciones que requieren fortalecer a partir de los criterios construidos; en función de ello, propondrán realizar ajustes a lo largo de las siguientes semanas.  Es necesario que el CDD recuerde a los directores consultar a sus colegas para retroalimentar la práctica con relación a la toma de decisiones e identificar posibles cambios en la dinámica de trabajo con la comunidad escolar en el marco del Plan de Estudio 2022.
<b>Orientación 3. Contrastes en la práctica, ¿qué sigue después del GAP?</b>	Identifiquen aprendizajes, experiencias, logros, obstáculos y áreas de mejora.	Para terminar la sesión, el CDD recomendará recuperar los registros que llevaron a cabo durante el GAP y, a partir de la Figura 5.1 Aprendizaje global, intercambiarán sus conclusiones. Si los participantes así lo deciden, podrán cerrar de otra forma.

### e) Acompañamiento pedagógico

El acompañamiento pedagógico refiere al apoyo *in situ* o a distancia en la implementación de las intervenciones formativas, busca favorecer la interlocución y retroalimentación en los procesos de formación mediante acciones de asesoría, orientación, tutoría u otras.

Este apoyo comprende tanto las acciones que impulsan la autoridad educativa y los equipos técnicos estatales, como las que pueden realizar quienes coordinan la IFE. Las AEE y los equipos técnicos acompañarán a partir de:

- ▶ Atenderán los requerimientos que aseguren la implementación de la IFE, focalizando la disponibilidad de recursos en los colectivos que requieran mayor atención.
- ▶ Asesorarán al personal responsable de implementar las intervenciones (coordinador del desarrollo del dispositivo) para que lleve a cabo las orientaciones propuestas en el GAP; reconozca y valore las dificultades de la implementación; y tome medidas oportunas que garanticen la participación de los directores.
- ▶ Apoyarán el fortalecimiento de las capacidades de organización, comunicación y coordinación de los directores participantes en la IFE.

Este acompañamiento se desarrolla desde el comienzo de la IFE y durante las diversas orientaciones propuestas en el dispositivo formativo. Es importante que, posteriormente, se realicen acciones enfocadas en dar continuidad y retroalimentar las mejoras de la práctica del director con base en:

- ▶ Impulsar la reflexión y el aprendizaje sobre y desde la práctica para fortalecer el proceso de formación.
- ▶ Recuperar los saberes y conocimientos construidos en el GAP para retroalimentar los procesos de formación desarrollados entre pares.

- ▶ Crear espacios de discusión, análisis y reflexión de la práctica directiva en los que se impulse la toma de decisiones para su mejora, mediante los conocimientos y saberes movilizados en esta intervención.
- ▶ Generar opciones para la interacción, formal e informal, con y entre directores, en las que se compartan experiencias de aprendizaje que profundicen los contenidos abordados.

El acompañamiento pedagógico no se limita al seguimiento de los aprendizajes construidos mediante la intervención formativa, sino que debe trascender a lo que ocurre en la práctica del director durante, al término y posterior a la conclusión de esta intervención.

## f) Monitoreo

Las intervenciones formativas serán monitoreadas para reconocer el cumplimiento de su propósito y recopilar información sobre las características, condiciones y problemáticas para su implementación, lo que contribuye también a la valoración de la operación del programa y el cumplimiento de su objetivo de mediano plazo.

Al inicio del monitoreo, la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu) establecerá comunicación con las AEE correspondientes o equipos responsables de la formación en el estado que decidan implementar la IFE, con objeto de orientar las acciones de planeación y coordinación relacionadas con el tiempo para su implementación, modalidad, organización y las condiciones institucionales que permitan su puesta en marcha.

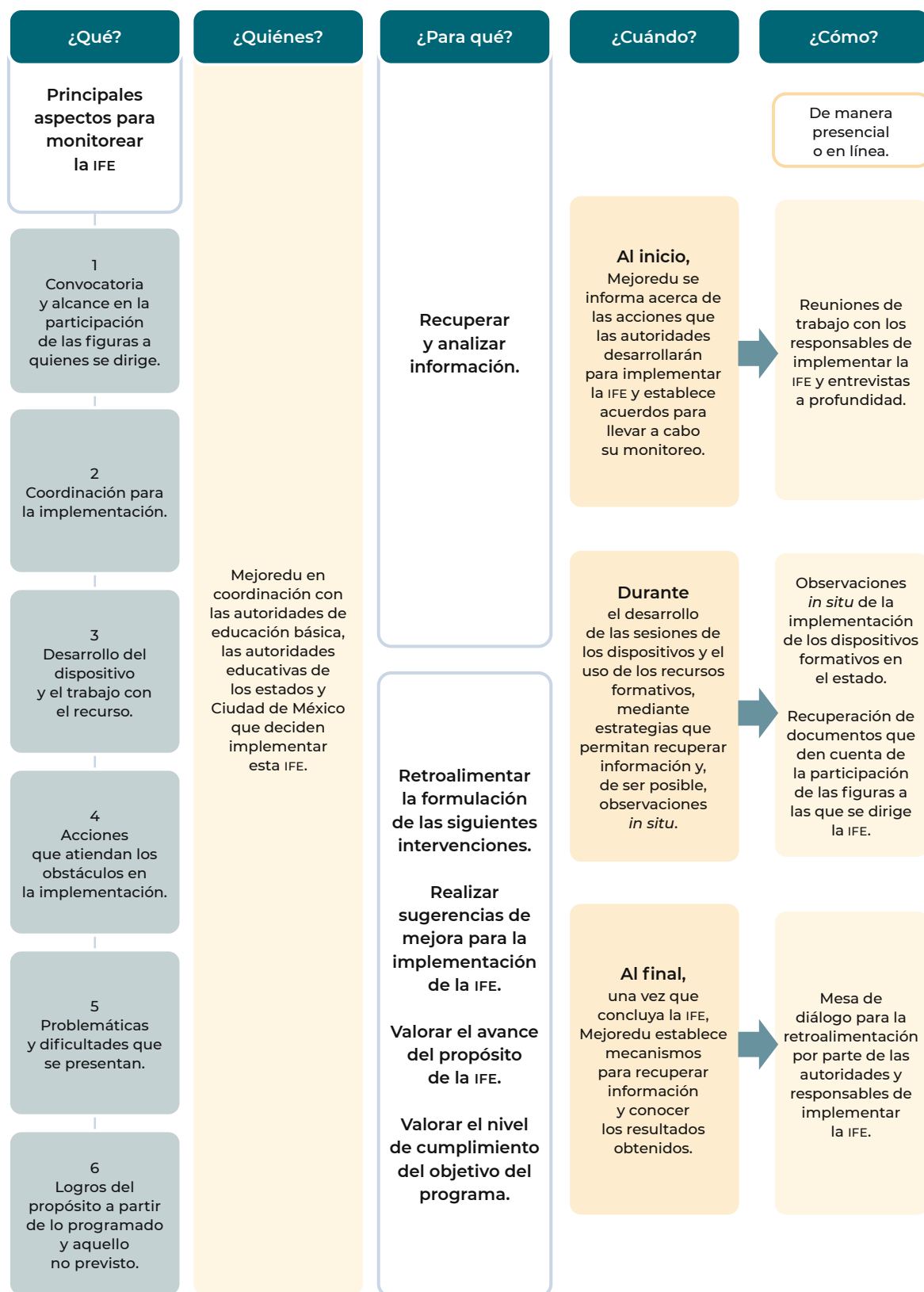
Mejoredu seleccionará algunas entidades federativas y servicios educativos que implementen la presente IFE para llevar a cabo el monitoreo. Éste se realizará en coordinación con las autoridades educativas de los estados y la Ciudad de México, en modalidades en línea o de manera presencial, mediante el uso de técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información, tales como encuestas, entrevistas, y pautas de observación; a fin de contar con datos que serán insumo para los informes de monitoreo.

Durante el monitoreo, se buscará información acerca de las dificultades u obstáculos que se presenten durante la implementación de la IFE. Igualmente, se valorarán los avances en la consecución de los propósitos; de ser posible, se efectuarán observaciones *in situ* y se privilegiará la recuperación y el análisis de la documentación y sistematización de la experiencia formativa de los directores.

Una vez concluida la IFE, Mejoredu establecerá mecanismos que permitan recuperar información adicional, a partir de entrevistas, grupos de enfoque, entre otras estrategias, para conocer los resultados obtenidos (figura 1.4).

Finalmente, es importante señalar que el monitoreo que realice Mejoredu será independiente del que efectúen las AEE respecto de las intervenciones que ellos mismos formulen e implementen durante la operación de los programas de formación, de conformidad con lo establecido en los Criterios generales (Mejoredu, 2022a).

Figura 1.4 Proceso para el monitoreo de la intervención formativa



Fuente: elaboración propia.

## 2. Documentación de la participación en la intervención formativa

La documentación es entendida como un proceso intencional y sistemático de recopilación, organización y registro de eventos, acontecimientos o experiencias que resultan significativos en función del propósito que se quiera alcanzar. De acuerdo con Barrandica y Martín (2016: 179) es un “elemento estructurante de la práctica educativa, dado que, posibilita la [resignificación] de la propia práctica”. En congruencia con la perspectiva de estas autoras, en esta intervención formativa emergente (IFE) el director documenta su participación en el *Grupo de análisis de la práctica* (GAP) para contar con referentes que le permitan analizar su proceso de desarrollo profesional y los nuevos aprendizajes, así como movilizar sus saberes y conocimientos para fortalecer y reconstruir su práctica.

Este proceso se realiza mediante el registro sistemático de las orientaciones del dispositivo. Es importante que la información refleje avances que den cuenta de las experiencias de aprendizaje desde una perspectiva crítica para la mejora de la práctica de los directores, a fin de impactar en el hacer docente y en los estudiantes.

Se espera que la documentación permita al director...

- ▶ identificar las formas en las que movilizó su práctica a partir de las propuestas de interacción;
- ▶ distinguir fortalezas, omisiones, situaciones de riesgo y áreas de oportunidad para acordar nuevas soluciones a los problemas analizados y trabajar sobre éstas a futuro;
- ▶ proponer, con base en el GAP, alternativas que serán consideradas en la formulación de nuevas intervenciones formativas.

Será relevante que, durante el desarrollo de la IFE, los directores tomen nota de la información relacionada con las experiencias de aprendizaje, en un cuaderno de notas o aplicación digital.<sup>8</sup> A fin de documentar su participación, se plantea la articulación de diversas reflexiones y aprendizajes, para dar cuenta de los saberes y conocimientos que han sido movilizados, resignificados, fortalecidos y reconstruidos, por lo que es indispensable su entrega a quien indique la autoridad educativa, con el objetivo de que los asistentes hagan constar su participación en la intervención formativa emergente.

En este sentido, la tabla 2.1 presenta la documentación de la participación en la IFE que se deberá recopilar.

<sup>8</sup> “Aplicación es una alternativa adecuada en español para referirse a *app* [...] que se utiliza para aludir a un tipo de programa informático diseñado como herramienta que permite al usuario realizar diversos trabajos” (FundéuRAE, 2023).



**Tabla 2.1** Documentación de la participación en la intervención formativa emergente

Documentación	
Sesiones presenciales	Tres ensayos docentes elaborados para el análisis de la práctica directiva en las sesiones.
Trabajo entre sesiones	Reflexiones individuales y colectivas recuperadas al final de cada una de las sesiones del GAP.

**Fuente:** elaboración propia.

La documentación de la participación en la IFE ayuda a los directores a contar con un registro de su proceso formativo. Asimismo, contribuye a que las autoridades educativas estatales den seguimiento a la implementación de la intervención formativa a fin de mejorar experiencias futuras.

### 3. Aspectos clave para la implementación de la intervención formativa

La implementación de la presente intervención formativa emergente (IFE) requiere el trabajo coordinado de diversos actores, a través de procesos de organización y colaboración oportunos que contribuyan al logro del propósito de la intervención. Es fundamental que todos los involucrados cuenten con información clara para el desarrollo del *Grupo de análisis de la práctica* (GAP), por lo que a continuación se presenta una serie de aspectos a tomar en cuenta, tanto por las autoridades educativas estatales (AEE), como por el coordinador del desarrollo del dispositivo (CDD).

#### Antes de la implementación de la intervención formativa emergente

##### Responsable de la implementación / Área estatal responsable de la formación continua

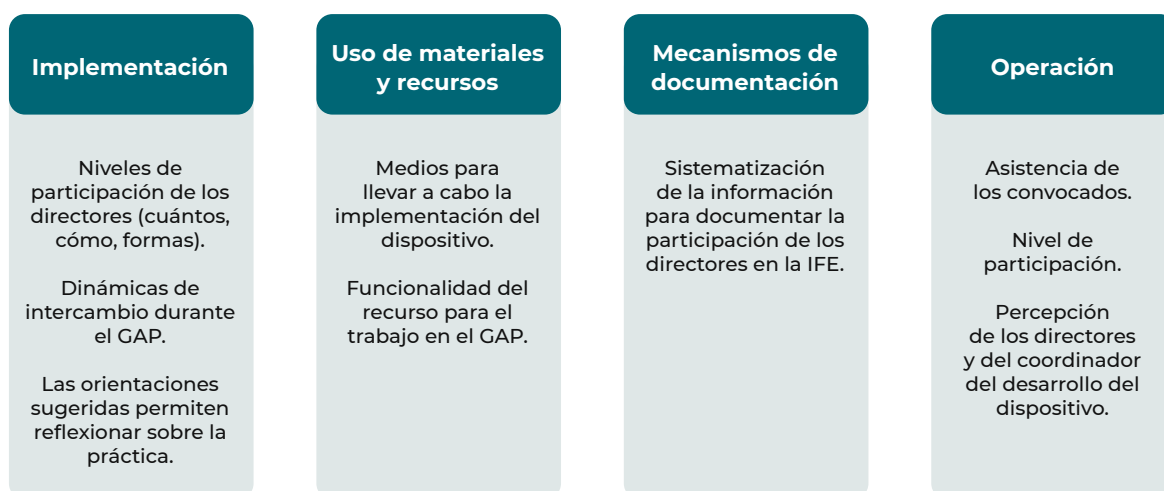
Las AEE son las responsables de coordinar la implementación de la IFE. Es importante que organicen una estrategia general que abarque los siguientes aspectos:

- ▶ Designación de un responsable de la implementación de la IFE, encargado de identificar a los actores educativos que podrán acompañar el proceso de formación, quienes fungirán como coordinadores del desarrollo del dispositivo (CDD). En este sentido, se deberán organizar espacios de diálogo para socializar las ideas más relevantes asociadas a la implementación y asegurar una visión común que ayude en la toma de decisiones logísticas:
  - Condiciones de lugar, tiempo, conectividad y comunicación.
  - Mecanismos de registro y calendarización.
  - Medios de difusión, convocatoria y registro de participantes (se recomienda entre ocho y doce directores por grupo de trabajo).
- ▶ Selección de los CDD. Estas figuras deberán contar con los conocimientos y la experiencia para acompañar el proceso formativo y organizar las diversas orientaciones que conforman el GAP. La persona que coordine estará al frente del desarrollo del dispositivo, pero también asumirá la recepción de los documentos requeridos para otorgar las constancias correspondientes. Dadas las características de la IFE se propone que la figura del CDD sea asumida por integrantes del equipo de supervisión escolar o del equipo técnico estatal, para detonar y orientar las reflexiones desde el contexto particular de la práctica, así como para fortalecer los vínculos con los directores.
- ▶ Definición de los mecanismos del monitoreo de la intervención, los rubros y los responsables, de acuerdo con los Criterios generales.

Se sugiere que la autoridad educativa designe un equipo responsable de llevar a cabo el monitoreo, el cual será el encargado de elaborar un plan que considere los propósitos, estrategias, acciones por realizar, e instrumentos para recuperar información (entrevistas, encuestas, visitas, grupos de enfoque, observación, entre otros); además de que designará a los responsables y participantes según el momento a monitorear, así como los rubros a considerar.

En la figura 3.1 se comparten algunos aspectos a tomar en cuenta en la elaboración del plan de monitoreo. Considere contrastar lo planeado frente a lo efectuado y las acciones complementarias.

**Figura 3.1** Algunos aspectos para el monitoreo



**Fuente:** elaboración propia.

### Coordinador del desarrollo del dispositivo: responsable del proceso formativo

- ▶ Identifique y analice los componentes de la IFE.
- ▶ Analice el dispositivo, los referentes propuestos para pensar y movilizar la práctica, los detonadores para la reflexión y la organización de las orientaciones de aprendizaje en esta IFE y en la Carpeta.
- ▶ Conozca el dispositivo seleccionado para la implementación de esta IFE y del recurso, dado que servirá de apoyo a los participantes durante el proceso formativo.
- ▶ Entienda en qué consiste el enfoque de formación situada.<sup>9</sup>
- ▶ Cuente con experiencia para orientar el trabajo colaborativo.

<sup>9</sup> Para profundizar en el enfoque de formación situada puede revisar: *Modelo interno para la formulación de lineamientos y criterios para la mejora de la formación continua y desarrollo profesional de docentes* <[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/596819/modelo-formulacion\\_n\\_de\\_lineamientos\\_y\\_criterios-fdpd.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/596819/modelo-formulacion_n_de_lineamientos_y_criterios-fdpd.pdf)>; *La formación continua y el desarrollo profesional docente en el contexto de nuevas normalidades* <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/la-formacion-continua-y-el-desarrollo-profesional-docente.pdf>>; y el video del tercer encuentro del Ciclo Iberoamericano de Encuentros con Especialistas <[https://www.youtube.com/watch?v=5\\_k9Oe8aU48](https://www.youtube.com/watch?v=5_k9Oe8aU48)>.

- ▶ Identifique la importancia de la reflexión sobre la práctica.
- ▶ Reconozca los momentos de diálogo, para plantear preguntas concretas que ayuden a promover el intercambio hacia el análisis de la práctica directiva de acuerdo con las intenciones planteadas en cada sesión (tabla 3.1).

**Tabla 3.1** Intenciones de las sesiones del GAP

Sesiones	Intenciones
<b>Sesión 1</b>	<p>Acercarse al propósito, contenidos, dispositivo y Carpeta de la intervención formativa.</p> <p>Comprender la organización y las implicaciones de las sesiones del GAP.</p> <p>Identificar algunas características de la práctica directiva para analizarlas y determinar su relación con el currículum deliberativo.</p> <p>Tener un primer acercamiento a la experiencia de la práctica mediante el relato de una directora de secundaria.</p>
<b>Sesión 2</b>	<p>Reconocer la importancia de analizar la práctica profesional en un contexto de cambio curricular.</p> <p>Contribuir a la revalorización de la función directiva, las relaciones en la comunidad y la vida social de la escuela.</p>
<b>Sesión 3</b>	<p>Analizar la práctica directiva y su vínculo con la interlocución y la deliberación para generar alternativas ante los desafíos a los que se enfrentan los directores en el conocimiento y la apropiación del Plan de Estudio para la educación preescolar, primaria y secundaria (Plan de Estudio 2022).</p> <p>Reflexionar sobre cómo se pueden generar condiciones y espacios para el intercambio de ideas que favorezcan la construcción de aprendizajes entre el colectivo escolar.</p>
<b>Sesión 4</b>	<p>Analizar y resignificar la práctica directiva con respecto al diálogo pedagógico como medio para la construcción de aprendizajes y experiencias colectivas en el marco del codiseño de programas analíticos a partir de las aportaciones de sus pares.</p>
<b>Sesión 5</b>	<p>Analizar la práctica directiva respecto a la toma de decisiones como proceso que requiere de la reflexión individual y colectiva para valorar diversas opciones, considerando la información con la que se cuenta, las posibles consecuencias o ventajas, así como las diferentes perspectivas y opiniones de los involucrados.</p> <p>Identificar algunos criterios que contribuyan a la valoración de la toma de decisiones.</p>

**Fuente:** elaboración propia.

- ▶ Prevea los recursos necesarios (rotafolios, plumones, impresión de los materiales, pizarrón, etcétera).
- ▶ Comparta y acuerde, en la medida de lo posible, un cronograma de trabajo que describa la organización del GAP. Asimismo, considere generar un directorio de los participantes para mantener una comunicación fluida.

Se estima que el CDD empleará, aproximadamente, treinta y seis horas en la organización e implementación de la presente IFE, tal como se indica en la tabla 3.2, por lo tanto, será necesario considerar estos tiempos para la preparación de los materiales y el acercamiento a los contenidos que se trabajarán. Las horas sugeridas varían según los acuerdos que se realicen con la autoridad educativa que los designe.

**Tabla 3.2** Tiempo estimado en la organización e implementación

Actividad	Tiempo
Preparación y logística de la organización del GAP	10 horas*
Orientaciones que se realizan durante el GAP	26 horas**
Total	36 horas

\* Tiempo estimado.

\*\* Tiempo establecido en el dispositivo.

**Fuente:** elaboración propia.

## Durante la implementación de la intervención formativa emergente

### Coordinador del desarrollo del dispositivo: responsable del proceso formativo

Para implementar y concretar la intervención formativa emergente por medio del GAP, se recomienda que el coordinador<sup>10</sup> genere un ambiente de confianza, respeto y reconocimiento de la función del director cuando interactúe con los participantes. Se propone que el CDD oriente el trabajo durante el grupo de análisis de la práctica, a través de los siguientes planteamientos:

- ▶ Reoriente las ideas individuales y colectivas cuando lo considere necesario a partir de las intenciones propuestas para cada sesión.
- ▶ Profundice en las orientaciones propuestas en el recurso sin perder de vista los contenidos de la IFE.
- ▶ Acompañe a los participantes que moderarán una parte de la sesión presencial, previo a su desarrollo y durante el mismo, en caso de ser necesario.

<sup>10</sup> Al término de cada sesión, el CDD y los directores acordarán quién dirigirá la siguiente. Es importante que la persona asignada considere: organización y encuadre, presentación, logística de trabajo, intercambio académico y aprendizaje constante.

- ▶ Considere el número de integrantes y el tiempo destinado para llevar a cabo las orientaciones, de manera que todos participen según el número de asistentes (se sugiere entre ocho y doce integrantes por grupo).
- ▶ Proponga un tiempo específico para cada orientación, incluyendo momentos de descanso, para que lo someta a consenso con los participantes.
- ▶ Revise los materiales sugeridos en la Carpeta para el desarrollo, tanto del trabajo individual como del colectivo, a fin de prever y adecuar tiempos, recursos y espacios disponibles.
- ▶ Anticipe a los directores sobre los insumos requeridos en el GAP (ensayos).
- ▶ Promueva la Carpeta como recurso de apoyo en el desarrollo del GAP.
- ▶ Recomiende el uso de materiales físicos (bloc, cuaderno o libreta de notas) o aplicaciones digitales, programas o recursos en red para organizar y resguardar información (MindMap Hd, Mapa mental, MindBoard Classic, MindMeister, SimpleMind) y registrar de manera sistemática sus ideas (OneNote, EverNote, MarginNote, LiquidText).
- ▶ Establezca un clima de confianza para que los participantes se expresen libremente. En este sentido, recuerde a los directores que los momentos de diálogo que se desarrollarán permiten la escucha de múltiples voces y la posibilidad de aprender de y con otros de forma colaborativa.
- ▶ Recupere la experiencia y aportaciones que realicen los participantes. Es importante que los directores muestren una actitud de respeto sobre las ideas planteadas y apertura a puntos de vista diferentes.
- ▶ Mientras se desarrollan las condiciones para el diálogo, la reflexión individual y colectiva, tenga presente hacia dónde se pretende avanzar para que cada director establezca el sentido de su práctica y su contexto.
- ▶ Centre el intercambio en el fortalecimiento de saberes y conocimientos en la práctica profesional del director, en el aprendizaje de los estudiantes y en la mejora continua de la escuela, en el marco del Plan de Estudio 2022.
- ▶ Motive a los directores a involucrarse en las orientaciones propuestas y comparta con ellos la relevancia de que tengan un rol activo en el proceso, a fin de enriquecer la experiencia de todos y alcanzar el propósito planteado en la IFE.
- ▶ Permita y promueva que el director identifique otros problemas para ser abordados en el futuro.
- ▶ Acompañe el avance de la documentación de la participación de los directores a lo largo del desarrollo del GAP. Se sugiere mencionar características, tiempos y consideraciones específicas para la entrega.
- ▶ Explique el sentido de documentar la participación en la IFE, el cual tiene como finalidad dar cuenta del proceso formativo.
- ▶ Al finalizar el GAP, invite a los directores a mantener el contacto para que continúen compartiendo sus experiencias a través de las plataformas a las que se tenga acceso, o con la creación de algún blog, o el establecimiento de redes, en las cuales podrían participar directores de otras entidades federativas. Igualmente, invite a valorar la posibilidad de implementar grupos de análisis de la práctica en las escuelas.

El CDD tendrá que considerar su participación en el proceso de monitoreo de acuerdo con el plan designado. Por tanto, será necesario mantener un canal abierto de comunicación con los directores.

## Después de la implementación de la intervención formativa emergente

### Responsable de la implementación / Área estatal responsable de la formación continua

Al concluir la IFE, se sugiere:

- ▶ Dar seguimiento al proceso de entrega de constancias, en colaboración con el equipo técnico estatal, el equipo de supervisión escolar y el CDD.
- ▶ Entregar las constancias de participación en los tiempos y formas acordadas previamente.
- ▶ Valorar la participación de los directores y sistematizar la documentación recibida, como insumo para identificar las áreas de mejora que sirvan para la realización de futuras intervenciones formativas.
- ▶ Considerar la elaboración de un informe que contenga lo siguiente con el fin de retroalimentar las futuras implementaciones de las intervenciones formativas:
  - Análisis de la información recolectada conforme a los aspectos a monitorear.
  - Identificación de acciones realizadas con base en lo planeado.
  - Descripción de problemas o dificultades que se presentaron durante la ejecución.
  - Asistencia de la totalidad de los convocados para la implementación del dispositivo.
  - Participación de los asistentes, en función del espacio elegido para la realización del GAP.
  - Selección de estrategias para subsanar problemas y dificultades.
  - Recomendaciones para fortalecer aquellos aciertos que se tuvieron durante la implementación de la IFE.

En caso de que la entidad sea parte de la muestra del monitoreo nacional que hará Mejoredu, es importante que el enlace asignado envíe el informe para retroalimentar la implementación de la IFE. Gracias a la información obtenida, Mejoredu podrá ajustarla o actualizarla.

## Referencias

- Alzate, G. (2006). El sujeto y los procesos de interlocución. *Revista Guillermo de Ockham*, 4(2): 11-25. <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105316853003>>.
- Anijovich, R. y Capelletti, G. (2018). La práctica reflexiva en los docentes en servicio. Posibilidades y limitaciones. *Espacios en Blanco. Revista de Educación*, (28): 74-92. <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=38455587005>>.
- Barrandica, M. y Martín, M. (2016). La documentación pedagógica, posibilidades para enriquecer la reflexión-acción del maestro en formación. *Hojas y Hablas*, (13): 179-191. <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6628777>>.
- Barrón, M. y Díaz-Barriga, F. (2018). Currículum y procesos de cambio, deliberación, conversación y agencia humana. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 1(13): 5-18. <[https://www.researchgate.net/publication/328094603\\_CURRICULUM\\_Y\\_PROCESOS\\_DE\\_CAMBIO\\_DELIBERACION\\_CONVERSACION\\_Y\\_AGENCIA\\_HUMANA](https://www.researchgate.net/publication/328094603_CURRICULUM_Y_PROCESOS_DE_CAMBIO_DELIBERACION_CONVERSACION_Y_AGENCIA_HUMANA)>.
- Blanchard-Laville, C. (2013). Para una clínica grupal del trabajo docente. *Revista del IICE*, (34): 7-28. <<http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/iice/article/view/1440/1380>>.
- Bonals, J. (2000). *El trabajo en pequeños grupos en el aula*. Graó.
- Bonilla, O. (2023). Consejo Técnico Escolar: su importancia para los cambios curriculares. *Educación en movimiento*, 2(15): 1-4. <[https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/boletin-3/B15\\_Boletin\\_EeM2.pdf](https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/boletin-3/B15_Boletin_EeM2.pdf)>.
- Bossé, B. (2018a, 5 de abril). El análisis de la práctica docente entre colegas es necesario para trabajar, según especialista. *La diaria educación*. <<https://ladiaria.com.uy/educacion/articulo/2018/4/el-analisis-de-la-practica-docente-entre-colegas-es-necesario-para-trabajar-segun-especialista/>>.
- \_\_\_\_\_. (2018b). El análisis de las prácticas profesionales: ¿un espacio-tiempo para rehabilitar la confianza? *Revista de Educación Social y Pedagogía Social del Uruguay*, (2): 80-87. <<http://repositorio.cfe.edu.uy/bitstream/handle/123456789/890/Bosse%2cB.El%20analisis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>.
- Campos, E. (2022, 14 de diciembre). Apropiación, resistencia y transformaciones, de las reformas educativas: la revisión docente. *Nexos*. <<https://educacion.nexos.com.mx/apropiacion-resistencias-y-transformaciones-de-las-reformas-educativas-la-vision-docente/>>.
- Del Carmen, L. (1995). Enfoques investigativos en la enseñanza y secuenciación de contenidos. *Investigación en la Escuela*, (25): 17-25.
- Díaz Barriga, A. y Hernández, G. (2002). Estrategias para el aprendizaje significativo: fundamentos, adquisición y modelos de intervención. En *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista* (231-249). McGraw-Hill Interamericana.
- Fernández, M., Reyes, S. y Herrera, L. (2022). *El marco curricular general 2022. Para la educación básica: una oportunidad perdida*. Iniciativa de Educación con equidad y Calidad del Tec de Monterrey. <[https://ieec.mx/posts/marco\\_curricular\\_eb\\_22](https://ieec.mx/posts/marco_curricular_eb_22)>.
- FundéuRAE (2021,10 de enero). Aplicación, alternativa a app. En *FundéuRAE*. Consultado el 30 de mayo de 2023. <<https://www.fundeu.es/recomendacion/aplicacion-alternativa-a-app/>>.
- Grilli, J. y Silva, L. (2015). Análisis colectivo de las prácticas de aula. Dispositivos en la formación inicial de profesores que favorecen el aprendizaje colaborativo. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*, 15(29): 69-89. <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5159510>>.
- Kumurdjian, D. (2016). *¿Qué es el Análisis de Prácticas Profesionales (APP)?* Montpellier SupAgro, IEAE de Florac. <[https://etreserasmus.eu/?ApPEs/download&file=Analisis\\_de\\_Practicas\\_Profesionales\\_pdf.pdf](https://etreserasmus.eu/?ApPEs/download&file=Analisis_de_Practicas_Profesionales_pdf.pdf)>.



- Larose, F., Grenon, V., Bourque, J. y Bédard, J. (2011). Análisis de la práctica docente y construcción de un referente de competencias profesionales. *Revista Española de Pedagogía*, 69(248): 81-100. <[https://www.academia.edu/19137245/An%C3%A1lisis\\_de\\_la\\_pr%C3%A1ctica\\_docente\\_y\\_construcci%C3%B3n\\_de\\_un\\_referente\\_de\\_competencias\\_profesionales](https://www.academia.edu/19137245/An%C3%A1lisis_de_la_pr%C3%A1ctica_docente_y_construcci%C3%B3n_de_un_referente_de_competencias_profesionales)>.
- Magnarelli, G., Quintana, M., García, L., Villagrán, E., Cabrera, L. y Ruiz-Moreno, L. (2009). El trabajo en pequeños grupos facilita la enseñanza-aprendizaje de Bioquímica. *Revista Brasileira de Educação Médica*, 33(3): 374-381. <<https://www.scielo.br/j/rbem/a/trrw3FjHkPhFn3K3sPgTNTJ/?format=pdf&lang=e>>.
- Manrique, L., Marquina, O., Quispe, F., Hurtado, K., Castillo, I. y Jaramillo, A. (2020). *Estrategias para la práctica reflexiva*. Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <<https://files.pucp.education/facultad/educacion/wp-content/uploads/2020/06/10110433/GU%C3%8DA-ESTRATEGIAS-PARA-LA-PR%C3%81CTICA-REFLEXIVA-2020-.pdf>>.
- Medina, P. y Mollo, M. (2021). Práctica reflexiva docente: eje impulsador de la retroalimentación formativa. *Conrado*, 17(81): 179-186. <<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1884/1845>>.
- Mejoredu. Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2020). *Modelo interno para la formulación de lineamientos y criterios para la mejora de la formación continua y desarrollo profesional de docentes*. Educación básica y media superior. <[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/596819/modelo-formulacio\\_n\\_de\\_lineamientos\\_y\\_criterios-fdpd.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/596819/modelo-formulacio_n_de_lineamientos_y_criterios-fdpd.pdf)>.
- (2021). *Modelo interno para la elaboración de programas de formación continua y desarrollo profesional docente*. Educación básica y media superior. <<https://www.mejoredu.gob.mx/publicaciones/documentos-normativos/modelo-interno-para-la-elaboracion-de-programas-de-formacion-continua-y-desarrollo-profesional-docente-educacion-basica-y-media-superior>>.
- (2022a). Criterios Generales de los programas de formación continua y desarrollo profesional docente, y para la valoración de su diseño, operación y resultados en educación básica y media superior (CGPFCDPD-2021). Diario Oficial de la Federación. <[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/728784/criterios\\_270522.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/728784/criterios_270522.pdf)>.
- (2022b). *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026*. Educación básica. <<https://entredocentes.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directoreseb/programa-servicio-directivos-eb.pdf>>.
- MejoreduMx (2020, 8 de octubre). *Ciclo Iberoamericano MEJOREDU\_OEI | Encuentro #3* [video]. YouTube. <[https://www.youtube.com/watch?v=5\\_k9Oe8aU48](https://www.youtube.com/watch?v=5_k9Oe8aU48)>.
- OEI y Mejoredu. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura y Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2020). *La formación continua y el desarrollo profesional docente en el contexto de nuevas normalidades*. Ciclo iberoamericano de encuentros con especialistas. <<https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/la-formacion-continua-y-el-desarrollo-profesional-docente.pdf>>.
- Orozco, B. (2023). Marco curricular de la educación básica mexicana 2022. Análisis, preguntas y retos en el plano de lo estructural formal. *Perfiles*, XLV(180): 60-69. <[https://perfileseducativos.unam.mx/issue\\_pe/index.php/perfiles/article/download/61292/53199](https://perfileseducativos.unam.mx/issue_pe/index.php/perfiles/article/download/61292/53199)>.
- Pérez, M. A. (2022, 5 de septiembre). *Tiempo de transición pedagógica y curricular*. Ni todo lo de antes era neoliberalismo ni todo lo nuevo es innovación curricular. Educación Futura. <<https://www.educacionfutura.org/tiempo-de-transicion-pedagogica-y-curricular-ni-todo-lo-de-antes-era-neoliberalismo-ni-todo-lo-nuevo-es-innovacion-curricular/>>.
- Pérez, M. P. (2012). Cómo hacer un ensayo o trabajo escrito académico. En *Material docente*. Universidad de Granada. <<https://www.ugr.es/~mpperez/pdf/ensayoytea.pdf>>.

- Piñeiro, J. y Flores, P. (2018). Reflexión sobre un problema profesional en el contexto de formación de profesores. *Educación Matemática*, 30(1): 237-251. <<http://www.revista-educacion-matematica.org.mx/descargas/vol30/1/Pineiro-Flores.pdf>>.
- Robo, P. (2004). *Análisis de prácticas profesionales. Dispositivo de formación de acompañamiento*. <[http://probo.free.fr/ecrits\\_app/analisis\\_de\\_practicas\\_profesionales.pdf](http://probo.free.fr/ecrits_app/analisis_de_practicas_profesionales.pdf)>.
- Sardi, V. (coordinadora) (2013). *Relatos inesperados: la escritura de incidentes críticos en la formación docente en letras*. Universidad Nacional de la Plata. <<https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.349/pm.349.pdf>>.
- SEB. Subsecretaría de Educación Básica (2023). Página web oficial de la Subsecretaría de Educación Básica. <<https://educacionbasica.sep.gob.mx/>>.
- Secretaría de Educación Pública (2022, 25 de mayo). *Conferencia magistral* [video]. YouTube. <<https://youtu.be/J7fQK5wN0EE?t=518>>.
- SEP. Secretaría de Educación Pública (2021). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar*. <[www.seg.gob.mx/uesicamm/wp-content/uploads/sites/15/2022/01/Marco\\_EB.pdf](http://www.seg.gob.mx/uesicamm/wp-content/uploads/sites/15/2022/01/Marco_EB.pdf)>.
- \_\_\_\_\_ (2022a, 19 de agosto). Acuerdo número 14/08/22 por el que se establece el Plan de Estudio para la educación preescolar, primaria y secundaria. Diario Oficial de la Federación. <[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5661845&fecha=19%2F08%2F2022#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5661845&fecha=19%2F08%2F2022#gsc.tab=0)>.
- \_\_\_\_\_ (2022b, 19 de agosto). Anexo del Acuerdo número 14/08/22 por el que se establece el Plan de Estudio para la educación preescolar, primaria y secundaria. Diario Oficial de la Federación. <[http://www.dof.gob.mx/2022/SEP/ANEXO\\_DEL\\_ACUERDO\\_14\\_08\\_22.pdf](http://www.dof.gob.mx/2022/SEP/ANEXO_DEL_ACUERDO_14_08_22.pdf)>.
- Smyth, J. (1991). Una pedagogía crítica de la práctica en el aula. *Revista de Educación*, (294): 275-300. <<https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:48778ad4-643b-4fb8-b5dc-2277afbe240b/re29414-pdf.pdf>>.
- Torres, G. (2009, septiembre). *El papel de los directivos escolares y la gestión del cambio: Reforma de secundaria* [ponencia]. X Congreso Nacional de Investigación Educativa, Veracruz, México. <[https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_13/ponencias/1176-F.pdf](https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_13/ponencias/1176-F.pdf)>.
- Zambrano, J. (2012). El ensayo: concepto, características, composición. *Sophia*, (8): 137-147. <<https://www.redalyc.org/pdf/4137/413740749012.pdf>>.

*Práctica directiva, diálogo y deliberación en la toma de decisiones.*  
*Intervención formativa emergente* es una publicación digital de la Comisión  
Nacional para la Mejora Continua de la Educación.  
Agosto de 2023



**GOBIERNO DE  
MÉXICO**



**MEJORED**  
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA  
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

ISBN: 978-607-8915-92-7



9 786078 915927