

Anexo I
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México
Documento de Proyecto



Nombre del Proyecto:

Cuarta Fase: Apoyo a las y los jóvenes del tipo medio superior para el desarrollo de su proyecto de vida y la prevención de conductas de riesgo, Programa Construye T.

Área(s) de Cooperación del UNDAF a los que contribuye el Proyecto:

I: Igualdad, Equidad e Inclusión Social.

Resultado del Programa de País (CPD):

El Estado mexicano habrá implementado una estrategia de desarrollo social integral que garantice el cumplimiento de los derechos humanos mediante la articulación de políticas que contribuyan a la disminución de la pobreza, la mejora de la calidad de vida y la disminución de las desigualdades de género, edad, etnia, económica, de localización geográfica y condición de discapacidad, sustentada en esquemas de diálogo político y participación social inclusiva. Indicador Efecto: 1.3 Índice de Desarrollo Humano e Índice de Desarrollo Relativo al Género. Áreas prioritarias Plan Estratégico: Igualdad, equidad e inclusión social.

Asociado en la implementación: Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Breve Descripción del Proyecto




El Programa¹ Construye T tiene por objetivo fortalecer las capacidades de la escuela para desarrollar habilidades socioemocionales en las y los estudiantes, y así mejorar el ambiente escolar en los planteles del nivel medio superior participantes. Para el alcance de sus metas el Programa implementa dos grandes estrategias: formación de habilidades socioemocionales para la comunidad escolar y el fortalecimiento de una gestión escolar participativa. De esta manera, el Programa busca incidir directamente en el desarrollo integral de los estudiantes del nivel medio superior y de manera indirecta en la prevención de conductas de riesgo que puedan truncar su trayectoria educativa tales como violencia, adicciones o embarazo adolescente.

Para el ciclo escolar 2015-2016, el modelo de operación de Construye T se fortalecerá a través de la implementación de una capacitación en línea sobre habilidades socioemocionales para docentes y directivos y la creación de comunidades de aprendizaje en los planteles. Para apoyar este proceso, se elaborarán materiales prácticos para que estudiantes, docentes y directivos puedan realizar ejercicios para desarrollar las habilidades socioemocionales del Programa. Asimismo, para fomentar la convivencia escolar se desarrollarán guías y manuales para realizar actividades de gestión participativa con base en las mejores prácticas a nivel internacional; también se fortalecerá el sistema de monitoreo de resultados y se continuará con la evaluación de impacto del Programa iniciada en 2014.

¹ A lo largo del documento se usa el término Programa para referirse a Construye T, no obstante, bajo la normatividad y organización del PNUD, este constituye un Proyecto.

Este Programa forma parte de la estrategia de largo plazo del Gobierno Federal en función del Programa Sectorial de Educación (PROSEDU) 2013-2018, el cual establece la realización de acciones para fomentar una educación integral que promueva la salud física y mental, prevenir conductas de riesgo y crear ambientes escolares libres de violencia, acoso y abuso sexual.

Periodo del Programa País	2014 – 2018	Total Presupuesto	USD \$4'392,922.51
Área Clave de Resultado	1	Requerido	
(Plan Estratégico del PNUD 2014 -2017)		GMS	USD \$ 287,387.45
Código del Proyecto (Atlas Award ID)	00089091	Recursos Asignados	USD \$4'105,535.06
Fecha de inicio del Proyecto en ATLAS:	08/2015	▪ Regulares	
Fecha de Fin: ²	09/2016	▪ Otros	
Fecha del PAC:	29/07/2015	Donante	
Modalidad de Gestión:	NIM	– Gobierno	USD\$4,392,922.51
			3

Aceptado por	Nombre y título
Asociado en la Implementación Subsecretaría de Educación Media Superior	 Dr. Rodolfo Alfredo Tuirán Gutiérrez Subsecretario de Educación Media Superior
Secretaría de Relaciones Exteriores, a través de la AMEXCID Dirección General de Cooperación Técnica y Científica	 Dra. Martha Navarro Albo Directora General de Cooperación Técnica y Científica
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	 Marcia de Castro Coordinadora Residente del Sistema de las Naciones Unidas Representante del PNUD México

² Se refiere al cierre sustantivo. De acuerdo a la normativa del PNUD los proyectos requieren de un trimestre adicional posterior al cierre sustantivo para realizar el cierre financiero.

³ Cálculos con base en el tipo de cambio del PNUD de 16.39 pesos del mes de agosto de 2015.

I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Antecedentes

Durante 2007, la Secretaría de Educación Pública (SEP) puso en marcha la estrategia de intervención “Programa de Prevención de Riesgos en la Educación Media Superior (PPREMS)”, para hacer frente al problema del abandono escolar y disminuir las situaciones de riesgo a las que se enfrentaban los estudiantes de este nivel.

En 2008, la SEP, a través de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), solicitó la colaboración del Fondo para la Infancia de las Naciones Unidas (UNICEF), del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y, posteriormente, de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Tecnología (UNESCO) para poner en marcha el Programa Construye T. Dicha colaboración implicó brindar soporte técnico y operativo al PPREMS y al proceso de Reforma Integral de la Educación Media Superior.

El Programa Construye T tenía por objetivo la creación de comunidades educativas para que los jóvenes permanecieran en la escuela, enfrentaran de mejor manera las situaciones de riesgo y construyeran su proyecto de vida. Con dicho propósito, se realizaban actividades de grupo, juveniles y proyectos que involucraban a distintos actores de la comunidad escolar.

En 2014 Construye T inició una nueva etapa, retomando buenas prácticas y hallazgos de investigaciones académicas y empíricas recientes, proponiendo un nuevo enfoque que tiene como objetivo el desarrollo de habilidades socioemocionales en estudiantes, docentes y directivos para contribuir a la mejora de la convivencia escolar en los planteles.

Justificación y sustento teórico

Diagnóstico de problema: vulnerabilidad del adolescente y ambiente escolar adverso

Como consecuencia de los cambios físicos y emocionales que ocurren de forma simultánea entre los 15 y los 19 años, los adolescentes están expuestos a desarrollar conductas de riesgo independientemente del contexto en el que se desenvuelven. Por ejemplo, se estima que 20 por ciento de los adolescentes tienen problemas de adaptación, sufren conflictos familiares y académicos, o incurrir en conductas que pueden ser factores detonantes de desórdenes psicológicos graves posteriores.⁴

De hecho, la evidencia internacional muestra que es fundamental apoyar e invertir en el aprendizaje socioemocional y el desarrollo integral de los adolescentes, considerando que se encuentran en una edad crítica en la que comienzan a definir y desarrollar su identidad y a tomar decisiones cruciales para el resto de su vida, sin necesariamente contar con las herramientas adecuadas. Por ejemplo, diversas investigaciones señalan que las intervenciones que se enfocan en desarrollar habilidades socioemocionales en la adolescencia arrojan resultados prometedores.⁵

De acuerdo a CASEL,⁶ el aprendizaje socioemocional se refiere específicamente al proceso mediante el cual los niños, adolescentes y adultos adquieren y aplican de manera efectiva

⁴ Cardozo y Alderete, 2009.

⁵ Heckman y Kautz, 2013.

⁶ CASEL es una organización que promueve el Aprendizaje Socioemocional y Académico en los EEUU.

conocimientos y habilidades para identificar, entender y manejar las emociones propias; sentir empatía por los demás; establecer y alcanzar metas positivas; desarrollar y mantener relaciones positivas; y, tomar decisiones responsables.

Por esta razón, es importante que los planteles educativos proporcionen un ambiente escolar favorable, no sólo para el desarrollo académico de las y los jóvenes, sino también para su desarrollo social y emocional. En ese sentido, un ambiente escolar favorable para el desarrollo integral de los estudiantes implica una convivencia entre los integrantes del plantel educativo basada en el respeto y la colaboración, una comunicación efectiva entre éstos mismos; un mayor nivel de motivación y satisfacción de todos los integrantes del plantel; un mayor sentido de identidad y pertenencia a la institución; y, un clima de seguridad y confianza, y espacios para la participación y la expresión de la diversidad.

Según el estudio de Rosenholz (1989), los docentes de escuelas con ambientes de colaboración entre pares identifican el liderazgo con la capacidad de motivar y ayudar a otros docentes, además de que la manera en que se relacionan con los estudiantes y otros docentes constituye un ejemplo a seguir para sus alumnos. Adicionalmente, el estudio de Rosenholz encuentra una relación entre el ambiente de colaboración docente en las escuelas y el desempeño cognitivo de los estudiantes. Otros estudios señalan la importancia del trabajo cooperativo entre docentes en la medida en que éste constituye un ejemplo de interacción social para los alumnos.⁷

No obstante lo anterior, algunos datos de la Encuesta Nacional de Exclusión, Intolerancia y Violencia en Educación Media Superior (ENEIVEMS) de 2013 muestran que, en la práctica, la escuela no siempre representa lo que idealmente debería ser: un espacio seguro y confiable, participativo e incluyente, motivador y satisfactorio, para el desarrollo académico y socioemocional de los estudiantes, que les aporte las habilidades necesarias para la construcción de proyectos de vida positivos. Por ejemplo, entre las y los estudiantes encuestados, 37% ha sufrido algún tipo de violencia en los planteles, 55% se siente triste y 28% considera que su vida es un fracaso. Adicionalmente, se identifica que sólo 2% de las y los estudiantes considera a su escuela como un centro de apoyo, mientras que 38% la considera peligrosa.

Además, estos mismos datos evidencian que las conductas de riesgo pueden truncar la trayectoria educativa de los estudiantes, y limitar sus opciones de vida. Por ejemplo, en México, el embarazo adolescente se asocia con una pérdida de 1 a 1.2 años de escolaridad en el largo plazo para las mujeres.⁸ Asimismo, los datos sugieren que la prevalencia de conductas de riesgo entre los 19 y 24 años es mayor en jóvenes que abandonaron sus estudios de educación media superior (EMS) entre los 15 y 18 años.⁹

Así, factores como un nivel de aprendizaje socioemocional limitado y un ambiente escolar adverso, sumado a la condición de vulnerabilidad propia de la adolescencia, pueden limitar la capacidad de los jóvenes para manejar sus emociones, enfrentar los retos de la vida, desarrollar una relación positiva con sus compañeros, tomar decisiones de manera asertiva, o construir proyectos de vida positivos. En este sentido, la escuela constituye un espacio idóneo para desarrollar habilidades socioemocionales en los estudiantes tomando en cuenta que representa el primer lugar de socialización de los jóvenes inmediatamente después del hogar.

⁷ Smith y Scott, 1990; Waldron y McLenskey, 2010; West y Idol, 1993.

⁸ Arceo-Gómez y Campos-Vázquez, 2014.

⁹ Bentaouet y Székely (2013).

Definición e importancia de las habilidades socioemocionales

El *aprendizaje socioemocional* es el proceso mediante el cual las personas adquieren y aplican de manera efectiva los conocimientos, las actitudes y habilidades necesarias para entender y manejar sus emociones, establecer y alcanzar metas positivas, sentir y mostrar empatía hacia los demás, establecer y desarrollar relaciones positivas y tomar decisiones responsables.¹⁰

Las *emociones*, por su parte, son reacciones que están relacionadas con lo que nos ocurre y con lo que percibimos y están presentes en menor o mayor medida en todos los aspectos de nuestra vida cotidiana.¹¹ Identificar y entender la importancia y el efecto de las emociones es fundamental en el ámbito educativo dado que el aprendizaje socioemocional se relaciona directamente con el académico: los estudiantes no aprenden solos, sino con el apoyo de sus maestros y sus padres.¹²

En ese sentido, las *habilidades socioemocionales* son aquellas herramientas que nos permiten conocernos mejor como personas, manejar nuestras emociones, comunicarnos efectivamente, resolver conflictos, plantearnos y alcanzar metas, levantarnos de los tropiezos, manejar el estrés y tomar decisiones reflexivas. Estas habilidades conforman la inteligencia emocional que, según la literatura, es igual de importante y necesaria que la cognitiva.¹³

En términos generales, y según la evidencia disponible, desarrollar habilidades socioemocionales representa una apuesta necesaria e incluso rentable porque se asocia con un mayor nivel de éxito en el ámbito académico, personal y laboral. Específicamente, estas habilidades:

- ❖ *Ayudan a fortalecer la identidad y autoestima de los jóvenes*: la literatura señala que los programas que promueven el aprendizaje socioemocional en las y los jóvenes contribuyen a definir su identidad y mejorar su autoestima y confianza social porque fortalecen su capacidad para ejercer un mayor autocontrol, comunicarse, resolver conflictos, manejar su ansiedad y decidir asertivamente. Estos programas son necesarios precisamente porque la adolescencia conlleva múltiples cambios físicos y emocionales, incluyendo la búsqueda de identidad y la transformación de las relaciones de los jóvenes con los demás.¹⁴

En síntesis, los adolescentes que son emocional y socialmente competentes pueden relacionarse mejor con los demás y cooperar, comunicarse de manera efectiva, negociar y resolver problemas, buscar ayuda eficazmente, decir que no y contribuir de manera positiva en sus familias y comunidades.¹⁵

Las transformaciones en el ámbito de la familia hacen necesario que las escuelas constituyan estructuras que apoyen y complementen la educación que los jóvenes reciben en el hogar, para potenciar su desarrollo integral, particularmente en cuestiones

¹⁰ Definición de CASEL. Disponible en <http://www.casel.org/social-and-emotional-learning/>

¹¹ Milicic et al (2014).

¹² Milicic et al (2014).

¹³ Heckman y Kautz (2013).

¹⁴ Hair et al (2012) y Payton et al (2008) en CASEL.

¹⁵ Milicic et al (2014).

emocionales y socioafectivas.¹⁶

- ❖ *Contribuyen a fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje:* los distintos enfoques en la literatura especializada coinciden en que los aspectos emocionales tienen un efecto evidente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, tomando en cuenta que los estudiantes no aprenden solos sino con el apoyo de sus profesores.¹⁷
- ❖ *Mejoran el desempeño académico:* las investigaciones muestran que las habilidades socioemocionales permiten incrementar el desempeño académico de los estudiantes, posicionándose frecuentemente como aquellos factores que ejercen la mayor influencia relativa sobre este rendimiento, no sólo porque mejoran la asistencia a clases y motivan el aprendizaje, sino porque reducen las actitudes negativas y ayudan a manejar el estrés,¹⁸ incluso, algunos estudios concluyen que los programas que promueven el desarrollo de habilidades socioemocionales se asocian con una ganancia educativa de 11 a 17 puntos porcentuales en las pruebas de desempeño académico.¹⁹
- ❖ *Permiten prevenir conductas de riesgo:* las mejores prácticas internacionales establecen que la manera más eficaz para prevenir conductas de riesgo en los adolescentes consiste en el desarrollo de un portafolio integral de intervención que promueva el desarrollo de habilidades socioemocionales, ya que estas habilidades, más allá de ofrecer información como las intervenciones comunes, fortalecen la capacidad de los jóvenes para tomar decisiones reflexivas y asertivas, sobre todo en aquellos que se encuentran en situación de vulnerabilidad.²⁰ Específicamente, las habilidades socioemocionales, sobre todo cuando se gestan en edades tempranas, se asocian por ejemplo con menores índices de embarazo adolescente.²¹
- ❖ *Permiten reducir las desigualdades educativas y sociales:* una de las consecuencias más graves de la desigualdad social es la desigualdad educativa, la cual contribuye a su vez a generar una trampa de habilidades. En este sentido, la literatura señala que las habilidades socioemocionales no sólo contribuyen a incrementar la productividad y el ingreso de las personas sino que también, en el caso de los adolescentes en situación de vulnerabilidad, suelen ser muy efectivas para promover el desarrollo de los jóvenes.²²

Experiencias internacionales: el rol del docente en el proceso de aprendizaje cognitivo y no cognitivo

Los enfoques contemporáneos de enseñanza reconocen que el papel de los docentes se ha transformado significativamente a través del tiempo. Hoy en día, el rol del maestro es enseñar a los estudiantes a buscar, analizar y utilizar eficazmente la información, así como también ayudarlos a ser mejores ciudadanos y desarrollar competencias para la vida, como el pensamiento crítico, la resolución de problemas, el trabajo en equipo, etc. Lo anterior, se traduce en planes de estudio que favorecen el desarrollo de competencias y habilidades para

¹⁶ OCDE (2013).

¹⁷ Milicic et al (2014).

¹⁸ Hawkins, Smith y Catalano (2013) en Milicic et al (2014).

¹⁹ Payton et al (2008) en CASEL.

²⁰ Cunningham et al (2008).

²¹ Heckman (2012).

²² Heckman y Cunha (2010).

la vida.

En México, el marco curricular común del bachillerato establece que los egresados del nivel medio superior deben haber desarrollado, durante su paso por este nivel educativo, 11 competencias genéricas que les permitan comprender el mundo e influir en él; que les capaciten para continuar aprendiendo de forma autónoma a lo largo de sus vidas, y les permitan desarrollar relaciones armónicas con quienes les rodean, así como participar eficazmente en los ámbitos social, profesional y político.²³ De igual forma, el análisis del perfil del egresado refleja que, al presente, la misión de los docentes del nivel medio superior es la formación integral de los estudiantes, la cual incluye tanto el aprendizaje cognitivo como el desarrollo de competencias para la vida, y éstas últimas están estrechamente vinculadas al desarrollo de algunas habilidades socioemocionales como la autoconciencia, la autorregulación, el manejo de estrés, el pensamiento crítico, etc.

La formación de habilidades socioemocionales para los docentes es necesaria desde la perspectiva del bienestar de los propios docentes, pero además es importante para incrementar la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje en el aula, así como el desarrollo socioemocional de sus estudiantes. Los estudios sobre aprendizaje socioemocional llevados a cabo por el programa *Every Child Matters*, de Gran Bretaña, resaltan la importancia de la formación docente en habilidades socioemocionales bajo la consideración de que no se puede enseñar una competencia o habilidad que no se tiene, y que no es posible enseñar con calidad si no existe bienestar personal.²⁴ En ese mismo sentido, el estudio realizado por Weary y Grey (2003), citado en Brackett, Fernández-Berrocal y Palomera (2008), recomienda desarrollar competencias socioemocionales no sólo en las escuelas, sino también en las instituciones encargadas de la formación de los docentes.

Otra evidencia relevante relacionada con el rol y la formación del docente en el aprendizaje cognitivo y socioemocional de los estudiantes, es proporcionada por los resultados de la evaluación de impacto del programa Enseña Chile.²⁵ Específicamente, se encontró que en comparación a un grupo de control, los estudiantes que toman clase con docentes participantes en dicho programa tienen puntajes mayores y estadísticamente significativos en escalas de medición de autoestima y habilidades sociales así como en pruebas de lenguaje y matemáticas. Este programa se caracteriza por seleccionar rigurosamente a profesionales y/o docentes que tengan habilidades de liderazgo, además de proporcionarles una rigurosa e intensiva formación inicial para adquirir habilidades y conocimientos para desempeñarse en el aula de clases; posteriormente el programa brinda un acompañamiento y formación continua a los docentes a lo largo de los dos años de participación en el programa.

Si bien el contexto familiar sigue siendo el principal factor predictivo de los resultados del aprendizaje, investigaciones recientes señalan que, en el contexto escolar, la calidad de los docentes es el recurso educativo más importante para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Resultados recientes muestran que la eficacia de los docentes es crucial para el proceso de aprendizaje; los estudiantes que no tienen un buen profesor aprenden menos del 50% del programa de estudios de ese grado, mientras que los alumnos que tienen un buen profesor aprenden lo equivalente a un año escolar, y aquellos que tienen un profesor excelente aprenden lo equivalente a más de un año escolar.²⁶

²³ SEP, Acuerdo 444.

²⁴ Brackett, Fernández-Berrocal y Palomera, 2008.

²⁵ Alfonso et al (2010).

²⁶ Hanushek y Rivkin, 2010; Rockoff, 2004; Bruns y Luque, 2014.

En ese mismo sentido, la literatura sobre la formación de los docentes evidencia que los sistemas educativos de alto desempeño impulsan el crecimiento profesional continuo de los profesores y promueven la interacción constante y la colaboración entre colegas. En Finlandia, el sistema permite que los profesores cuenten con tiempo específico para trabajar colectivamente en la preparación de contenidos de los planes de estudio, materiales didácticos y formas de evaluación. En Ontario, Canadá, el desarrollo profesional de los docentes se realiza en equipo a nivel de las escuelas, respaldado por expertos externos y sin ningún incentivo económico adicional.²⁷

Más aún, la evidencia nos dice que para que una propuesta de formación docente se traduzca en cambios a nivel de escuela, es necesario que el impulso y la coordinación de los esfuerzos provengan del interior del centro educativo y la comunidad educativa asuma dicho cambio.²⁸

En conclusión, con base en la evidencia académica y las prácticas de otros sistemas educativos, la inversión en la eficacia y el desarrollo profesional de los docentes bajo esquemas colaborativos representa un medio con alto potencial para fortalecer la capacidad institucional de la escuela y mejorar el aprendizaje académico y socioemocional de los estudiantes.

Propósito del Proyecto

El objetivo principal o propósito del Programa Construye T es fortalecer las capacidades de la escuela para desarrollar habilidades socioemocionales en las y los estudiantes, y así mejorar el ambiente escolar en los planteles públicos de educación media superior que participan en el Programa.

Objetivos específicos del Proyecto

1. Formar a docentes y directivos en habilidades socioemocionales (HSE) conforme a las tres dimensiones del Programa.
 - a. Desarrollar HSE en los docentes y directivos para la mejora de su gestión personal e interpersonal.
 - b. Fortalecer el liderazgo de los directivos para realizar acciones que contribuyan al desarrollo de HSE en la comunidad escolar.
 - c. Formar a un Tutor Construye T en cada plantel como experto formador en HSE.
 - d. Crear una comunidad de aprendizaje en cada plantel, guiada por el Tutor Construye T, para la formación de HSE en el resto de docentes.
 - e. Fortalecer la capacidad de los docentes para desarrollar e implementar clases con enfoque de HSE.
 - f. Poner a disposición de los docentes del tipo medio superior las mejores prácticas para el desarrollo de HSE generadas en las comunidades de aprendizaje del Programa Construye T.
 - g. Poner a disposición de estudiantes, docentes y directivos, materiales prácticos para realizar ejercicios que contribuyan a desarrollar HSE en el aula, el plantel y/o el ámbito personal.

²⁷ Bruns y Luque, 2014.

²⁸ UNESCO, 2006.

2. Fomentar la adopción de prácticas de gestión participativa por parte de la comunidad escolar.
 - a. Proporcionar herramientas prácticas a los directivos de los planteles para realizar acciones de gestión participativa que contribuyan a la mejora del ambiente escolar.
 - b. Fortalecer el establecimiento de acuerdos de convivencia en cada plantel con base en mecanismos participativos y aplicables a todos los integrantes de la comunidad escolar.
 - c. Fomentar el desarrollo de consejos de convivencia a nivel de aula que favorezcan la convivencia y la solución de conflictos mediante la reflexión, el diálogo, la participación y la corresponsabilidad.

Cobertura y focalización del Proyecto

En 2014 se seleccionaron 2,500 planteles públicos, tanto federales como estatales, de educación media superior para participar en el Programa Construye T. La selección fue realizada con base en un índice de prelación construido a partir de los siguientes indicadores:

- Los subsistemas de educación media superior con mayor número de alumnos en cada estado seleccionado.
- La tasa de muertes violentas en el grupo de edad de 15 a 29 del municipio en donde se ubica el plantel.
- El promedio de hijos nacidos vivos de las mujeres de 15 a 19 años del municipio en donde se ubica el plantel.
- La tasa de abandono del plantel.
- El tamaño de la matrícula del plantel para maximizar la cobertura.

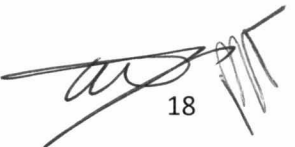
El objetivo del índice fue focalizar las intervenciones en aquellos planteles en los que existe mayor incidencia de situaciones de riesgo para los jóvenes, de tal suerte que sean estos jóvenes los que reciban de forma prioritaria herramientas adecuadas para enfrentarlos.

Para el ciclo escolar 2015-2016 se incluirán 1,500 planteles adicionales, con lo cual se alcanzará una cobertura de 4,000 planteles públicos del tipo medio superior, con una matrícula aproximada de 2.8 millones de alumnos.

La inclusión y/o sustitución de planteles a partir del ciclo escolar 2015-2016 será realizada con base en lineamientos que permitan incorporar a los planteles con mayor necesidad del Programa, los cuales serán definidos de manera conjunta por la SEP y el PNUD.

Vinculación del Programa con estrategias gubernamentales y marco de desarrollo

El Programa pretende tener un efecto directo sobre el aprendizaje socioemocional de los estudiantes y la capacidad institucional de los planteles, para fortalecer la convivencia escolar. En un nivel superior de objetivos de desarrollo, Construye T permitirá generar externalidades positivas, tanto a nivel individual como escolar, contribuyendo a lograr una sociedad más incluyente, con mayor participación de los jóvenes y una mejora de la percepción de su propio bienestar (Ver Apéndice IV). En este sentido, el Programa se vincula con la estrategia del Gobierno Federal en el sector educativo y se ubica dentro del marco de desarrollo propuesto por Naciones Unidas.



18

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 establece la necesidad de tratar los problemas de política pública educativa desde un enfoque social y de generación de capacidades. En ese sentido, el eje *México con Educación de Calidad*, propone acciones encaminadas a la construcción de ambientes escolares seguros y de sana convivencia; así como al fortalecimiento de las capacidades de la planta docente, a partir de programas de formación que resulten pertinentes a las necesidades de las y los jóvenes y que contribuyan a la mejora de la calidad educativa, entre otras.

Asimismo, el Programa Sectorial de Educación (PROSEDU) 2013-2018 del Gobierno Federal establece la necesidad de impulsar la calidad e inclusión educativa en el tipo medio superior a partir de acciones que permitan fomentar una educación integral que promueva la salud física y mental, prevenir conductas de riesgo que eventualmente desemboquen en el truncamiento de la trayectoria educativa de las y los estudiantes; y, crear ambientes escolares libres de violencia, acoso y abuso sexual.

En ese sentido, Construye T se posiciona actualmente como una intervención necesaria y estratégica en el tipo medio superior tomando en cuenta el entorno al que se enfrentan los jóvenes en nuestro país, así como los resultados de investigaciones y programas similares en otros países.

El Programa Construye T responde al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México 2014-2019, contribuyendo a las siguientes áreas de cooperación y efectos del UNDAF (por sus siglas en inglés):

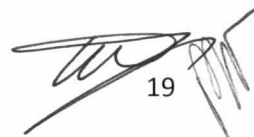
Área de cooperación I: Igualdad, equidad e inclusión social.

Áreas prioritarias Plan Estratégico: Igualdad, equidad e inclusión social.

Efecto Directo 1. El Estado mexicano habrá implementado una estrategia de desarrollo social integral que garantice el cumplimiento de los derechos humanos mediante la articulación de políticas que contribuyan a la disminución de la pobreza, la mejora de la calidad de vida y la disminución de las desigualdades de género, edad, etnia, económica, de localización geográfica y condición de discapacidad, sustentada en esquemas de diálogo político y participación social inclusiva.

Indicador Efecto: 1.3 Índice de Desarrollo Humano e Índice de Desarrollo Relativo al Género.

El Programa busca primordialmente la creación de espacios escolares que promueven el desarrollo integral de las personas y fortalecen los factores que previenen conductas de riesgo en las y los jóvenes de educación media superior.



19

II. ESTRATEGIAS

Propuesta de intervención: el nuevo enfoque del Programa Construye T

A partir de los objetivos planteados en el apartado anterior y de la revisión de la literatura y mejores prácticas internacionales, el Programa Construye T plantea dos grandes estrategias:

1. Formación de HSE para los actores de la comunidad escolar.
2. Gestión escolar participativa para mejorar el ambiente escolar.

A partir del ciclo escolar 2015-2016 se fortalecerá el Programa, mediante el modelo operativo que se describe más adelante, con el propósito de que docentes y escuelas se apropien del Programa, es decir, que las actividades propuestas sean adaptadas a los esquemas operativos y organizacionales de cada escuela. Asimismo, para potenciar las estrategias del Programa, se generarán mecanismos de apoyo que faciliten y/o aceleren la adopción del modelo propuesto por parte de todos los actores de la comunidad educativa, particularmente por parte de los docentes y directivos.

Retomando múltiples definiciones respecto al concepto de ambiente o clima escolar que se encuentran en la literatura especializada, el Programa Construye T considera que el ambiente de una escuela está determinado por las formas de interacción y cultura de convivencia en la comunidad escolar, los mecanismos de participación y expresión existentes, el aprovechamiento de los espacios y de los recursos físicos, así como las aspiraciones y expectativas de sus integrantes, entre otros factores. Sin embargo, considerando la naturaleza de su intervención, *se espera que Construye T incida principalmente en la calidad de las interacciones sociales y la convivencia entre los integrantes de los planteles.*²⁹

Es importante señalar que Construye T es un programa sin precedentes ya que busca generar un cambio en las prácticas de los integrantes de la comunidad escolar a través del desarrollo de HSE en el contexto del tipo medio superior. Esto lo convierte en uno de los pocos programas a nivel internacional que atiende a jóvenes de dicho nivel educativo. Asimismo, Construye T destaca por la magnitud de su cobertura la cual lo posiciona como uno de los programas de desarrollo de HSE más grandes a nivel internacional.

El Apéndice I presenta la Teoría de Cambio del Programa, en la cual pueden observarse los mecanismos y canales que muestran cómo se asocian las estrategias de Construye T con la mejora del ambiente escolar.

El Apéndice II muestra el tipo y el nivel de participación de los actores involucrados en el Programa, tanto beneficiarios como implementadores, con la finalidad de desarrollar HSE en la comunidad escolar y construir un ambiente de convivencia escolar favorable. Igualmente muestra los resultados o cambios esperados en cada uno de ellos.

A continuación se describen detalladamente los componentes de las dos estrategias que se realizarán en el marco del Programa Construye T.

²⁹ Arón y Milicic, 1999.

1. Formación de habilidades socioemocionales para la comunidad escolar

La literatura especializada señala al docente como el recurso educativo más relevante para mejorar la formación integral de los estudiantes y al director como el líder pedagógico que propicia la transformación de las prácticas en los planteles; en este sentido el Programa enfoca la estrategia de formación en los docentes y directivos, quienes son el medio idóneo para desarrollar el aprendizaje socioemocional de los estudiantes. Concretamente, Construye T proporcionará a los maestros los conocimientos y herramientas para desarrollarse personal y profesionalmente e incorporar el enfoque de desarrollo de HSE en sus clases, asimismo proporcionará a los directivos herramientas de liderazgo para el desarrollo de HSE en la comunidad escolar y la mejora del ambiente escolar.

Por ello, a partir del ciclo escolar 2015-2016 se contempla la implementación de una estrategia de capacitación en HSE conforme a las tres dimensiones del Programa y que será dirigida a docentes y directivos de los planteles participantes.

A continuación se puntualizan cada uno de los elementos que integran la estrategia de capacitación en habilidades socioemocionales del Programa.

1.1 Marco conceptual para la enseñanza de habilidades socioemocionales y sus tres dimensiones

Tomando en cuenta las necesidades y los intereses de los jóvenes, como el manejo del estrés en una edad tan compleja como la adolescencia, o la importancia de entablar amistades, así como las distintas presiones a las que se enfrentan, como el consumo de sustancias, o el ejercicio de la sexualidad sin protección, Construye T se enfoca en 3 dimensiones que a su vez se dividen en seis habilidades generales y 18 habilidades específicas.

Las seis habilidades generales y 18 habilidades específicas que conforman el marco conceptual de habilidades del Programa Construye T, fueron tomadas del cuadro de habilidades socioemocionales del programa Escuela Amiga de Perú.³⁰ Sin embargo, la propuesta de denominación de las tres dimensiones fue realizada por el Equipo Técnico del Programa Construye T. El Cuadro 1 muestra la agrupación de las 18 habilidades socioemocionales en las seis habilidades generales, y tres dimensiones definidas por el Programa.

Cuadro 1. Habilidades Socioemocionales a desarrollar por el Programa Construye T

Dimensión	Habilidades Generales	Habilidades Específicas
Conoce T	Autoconciencia	1. Autopercepción
		2. Autoeficacia
		3. Reconocimiento de emociones
	Autorregulación	4. Manejo de emociones
		5. Postergación de la gratificación
		6. Tolerancia a la frustración
	Determinación	7. Motivación de logro
		8. Perseverancia
		9. Manejo del estrés

³⁰ Programa implementado por el Banco Mundial y el Ministerio de Educación del Perú.

Dimensión	Habilidades Generales	Habilidades Específicas
Relaciona T	Conciencia social	10.Empatía
		11.Escucha activa
		12.Toma de perspectiva
	Relación con los demás	13.Asertividad
		14.Manejo de conflictos interpersonales
		15.Comportamiento prosocial
Elige T	Toma responsable de decisiones	16.Generación de opciones y consideración de consecuencias
		17.Pensamiento crítico
		18.Análisis de consecuencias

Fuente: Versión adaptada del esquema de habilidades del Programa Escuela Amiga de Perú, Banco Mundial y el Ministerio de Educación del Perú.

La dimensión Conoce T se concentra en aquellas habilidades que tienen que ver con la identificación, el entendimiento y el manejo de las emociones propias. Esta dimensión es particularmente relevante por dos razones: la primera tiene que ver con el afluyente de emociones que viven los adolescentes durante esta etapa de su vida, particularmente aquellas que contribuyen a definir su identidad; la segunda se relaciona con el manejo de estrés para poder lograr sus metas. Se trata pues de una dimensión intrapersonal.

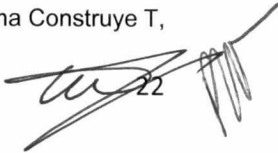
La dimensión Relaciona T abarca aquellas habilidades que permiten relacionarse mejor con los demás, tales como la empatía, la escucha activa o la resolución de conflictos interpersonales. Durante la adolescencia, esta dimensión es fundamental considerando que los jóvenes desarrollan relaciones de amistad y de noviazgo. Esta esfera es de índole interpersonal.

Por último, la dimensión Elige T aborda las habilidades que permiten una toma de decisiones reflexiva y responsable, tales como la generación de alternativas, el análisis de las consecuencias que derivan de las diferentes opciones, y el pensamiento crítico. Considerando los distintos factores de riesgo a los que se enfrentan los jóvenes, particularmente la presión de sus pares, la dimensión Elige T se posiciona como un elemento central en la formación de los jóvenes, sobre todo tomando en cuenta que, durante la educación media superior, tomarán decisiones que marcarán su trayectoria de vida.

El marco conceptual de HSE del Programa se desarrolló en el año 2014, basado en las dimensiones de Construye T plasmadas en el esquema presentado en el Cuadro 1. Este marco fue integrado en un documento que proporciona una exhaustiva revisión de la literatura relevante y presenta las principales definiciones de las habilidades y su relación con el actual currículo de la educación media superior en México.³¹

Con base en el actual marco conceptual del Programa, se diseñarán los contenidos, materiales y evaluaciones para el curso de capacitación en línea (ver sección 1.2) para docentes y directivos. No obstante, el curso para docentes será fortalecido con herramientas prácticas y conocimientos puntuales de cómo aplicar el enfoque socioemocional a una clase de cualquier asignatura y grado.

³¹ Fundamentación Teórica: Desarrollo de Habilidades Socioemocionales en el Tipo Medio Superior. Programa Construye T, documento interno.



1.2 Curso de capacitación en línea para *docentes* y creación de comunidades de aprendizaje en HSE

Para fortalecer el proceso de formación de los docentes en HSE, durante el ciclo escolar 2015-2016 se implementará una estrategia de capacitación en línea, respaldada por el asesoramiento de expertos de organizaciones de la sociedad civil (OSC) y/o instituciones académicas (ver numeral 1.3 del apartado II Estrategias) y que será expandida a más docentes a través de la creación de comunidades de aprendizaje sobre HSE en los planteles participantes.

Específicamente, se capacitará a un docente por cada plantel participante a través de un curso en línea de carácter interactivo y con una duración aproximada de entre cuatro y cinco meses aproximadamente. El inicio del curso se realizará a través de una jornada de inducción presencial que será realizada por *asesores expertos* (ver sección 1.3) en sedes a nivel estatal, asimismo se contempla que dichos asesores realicen una visita de seguimiento a cada plantel participante durante la vigencia del curso.

El desarrollo de los contenidos técnicos y materiales del curso serán realizados por un conjunto de especialistas en el desarrollo de HSE de una institución especializada en el tema. Para la revisión de la calidad técnica de los contenidos se contempla la participación de expertos de las áreas académicas de la SEMS (Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico) y/u otras organizaciones especializadas externas, o del Sistema de Naciones Unidas.

Para el ciclo escolar 2015-2016, se capacitará a través del curso en línea a un docente por plantel³² al cual se le denominará Tutor Construye T. El Tutor Construye T deberá ser un líder comprometido con la mejora de su comunidad escolar y poseer habilidades efectivas para el trabajo en equipo y el uso de las TIC que requiera el Programa. Como se mencionó previamente, la participación en el curso implica que el Tutor Construye T implemente una comunidad de aprendizaje de entre cuatro y seis docentes del plantel, preferentemente del mismo campo disciplinar.

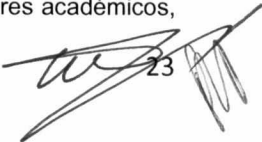
La selección del Tutor Construye T deberá ser realizada por cada Director de plantel con el apoyo de su comunidad docente. Para facilitar esta tarea, previo al inicio del curso en línea, se elaborará un perfil del Tutor Construye T el cual será enviado a los planteles Construye T para que comiencen a realizar la selección.

A continuación se presenta un cuadro resumen con las principales características del curso de HSE para docentes:

Cuadro 2. Características del curso en línea de HSE para docentes

Modalidad	<ul style="list-style-type: none">• En línea a través de una plataforma web.• Inducción al curso de forma presencial.
------------------	--

³² En aquellos planteles que por su tamaño en términos de matrícula o de su planta docente se encuentren en el último decil de la distribución de planteles, se podrá abrir el acceso al curso de capacitación en línea a otro docente, siempre y cuando el plantel lo solicite al Equipo Técnico, vía los canales de comunicación institucionales y se presente justificación que demuestre el compromiso del plantel con el Programa y el logro de resultados. En el curso de capacitación en línea también podrá participar personal del plantel encargado de realizar actividades académicas (jefes de materia, coordinadores académicos, etc.) y que cuenten con amplia experiencia docente en alguna asignatura disciplinar.



Duración	<ul style="list-style-type: none"> • Con acompañamiento de un asesor experto a través de plataforma web
	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 4 y 5 meses.
Cobertura	<ul style="list-style-type: none"> • 4,000 docentes (es decir, un docente por plantel al cual se le denominará Tutor Construye T). • 70 asesores expertos (es decir, cada asesor evalúa el avance de cerca de 60 docentes).
Características de la plataforma web	<ul style="list-style-type: none"> • Interactivo y de fácil manejo para los docentes. • Evaluaciones en línea. • Foros de discusión. • Plataforma para compartir actividades y clases con enfoque de HSE. • Permitir la comunicación e interacción entre el docente y el asesor experto.
Asesores expertos	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar puntualmente a los docentes y evaluar el avance. • Alimentar los temas de los foros de discusión. • Evaluar la calidad técnica de los contenidos compartidos por los docentes. • Visitar una vez al semestre cada uno de los planteles participantes para ver el avance de las comunidades de aprendizaje.
Objetivos del curso	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar HSE en los docentes para la mejora de su gestión personal e interpersonal. • Desarrollar la capacidad de los docentes para impartir clases con enfoque de HSE. • Formar a los docentes participantes como expertos en HSE de su plantel. • Enseñar a los participantes a conformar y guiar una comunidad de aprendizaje de docentes sobre HSE en su plantel.
Contenidos	<p>Algunos de los temas que se abordarán en el curso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las emociones y los fundamentos de la inteligencia emocional. • Marco conceptual del Programa Construye T conforme a las tres dimensiones del Programa. • El desarrollo emocional del adolescente. • La importancia de las HSE. • La importancia de las HSE en el contexto escolar. • Relación entre los conceptos emoción y bienestar subjetivo. • Lenguaje socioemocional. • Estrategias de gestión de clase con enfoque de HSE conforme a las tres dimensiones del Programa. • Planeación y desarrollo de clases con enfoque de HSE conforme a las tres dimensiones del Programa. • Planeación e integración de comunidades de aprendizaje en HSE. • Trabajo colaborativo entre docentes para el desarrollo de clases con HSE.

Comunidades de aprendizaje en cada plantel

- La conformación de una comunidad de aprendizaje de docentes en cada plantel es un requisito fundamental del curso en línea.
- Son conformadas y lideradas por el Tutor Construye T (docente que participa en el curso en línea).
- Son conformadas aproximadamente un mes posterior al inicio del curso en línea.
- Tienen el objetivo de compartir y transmitir los conocimientos y habilidades adquiridas por el Tutor Construye T a más docentes del plantel.
- Están integradas por el Tutor Construye T y un máximo de 5 docentes del plantel, para garantizar la calidad de la capacitación.
- La comunidad de aprendizaje se enfoca preferentemente en docentes de un mismo campo disciplinar.

Considerando las buenas prácticas internacionales, es crucial que las comunidades escolares trabajen colaborativamente para su transformación y mejora, por ello, la estrategia de formación será expandida y fortalecida a través del trabajo colaborativo entre docentes en los planteles. Es decir, cada docente participante en el curso o Tutor Construye T tendrá como requisito indispensable conformar una comunidad de aprendizaje para el desarrollo de HSE en sus escuelas y así desarrollar un círculo de aprendizaje entre pares.

Una vez desarrolladas y modeladas las clases con enfoque socioemocional, los docentes que participan en la comunidad de aprendizaje utilizarán dichas clases y las técnicas aprendidas para fortalecer el aprendizaje socioemocional de sus estudiantes en sus horas de clase. Dado que el modelo de comunidades de aprendizaje en HSE es nuevo para los planteles del tipo medio superior, durante el ciclo escolar 2015-2016 se recomendará a los docentes participantes en la comunidad de aprendizaje que al menos durante un semestre trabajen en la comunidad de aprendizaje inicial (iniciada y guiada por el Tutor Construye T) y que a partir del segundo semestre del ciclo escolar dichos docentes inicien una comunidad de aprendizaje con otros docentes del plantel con un máximo de 5 docentes.

En la plataforma de capacitación se creará una comunidad de práctica virtual en la cual los Tutores Construye T podrán compartir las planeaciones de clase³³ o videos de clases con enfoque socioemocional desarrollados por ellos, sus tutorados y por la comunidad de aprendizaje del plantel, así como las capacitaciones impartidas a sus colegas. A la comunidad de práctica virtual podrán acceder todos los docentes participantes en las comunidades de aprendizaje Construye T.

Con la plataforma en línea será posible llevar la misma calidad de contenidos a todos los docentes participantes y ofrecer flexibilidad en horario para su avance. No obstante, se mantiene el reto de llegar a las escuelas en donde no hay acceso a Internet en el plantel ni los docentes participantes tienen acceso a una computadora con Internet desde su hogar. Datos recientes nos indican que en el 53.3% de los planteles públicos de educación media superior hay al menos una computadora para uso educativo con acceso a Internet³⁴. En los planteles que participaron en Construye T durante el ciclo escolar 2014-2015 se reporta que 70% de los

³³ En la jerga educativa a la planeación de una clase se le denomina secuencia didáctica.

³⁴ Fuente: Formato 911 inicio de cursos 2013-2014, Anexo de tecnologías de la información.

planteles cuentan con al menos una computadora con acceso a Internet en el plantel para uso de los docentes³⁵. Finalmente, algunas estimaciones indican que aproximadamente 8 de cada 10 docentes de escuelas públicas del tipo medio superior cuentan con acceso a Internet en su casa³⁶.

En este sentido, para los docentes que no disponen de acceso a Internet se buscarán estrategias y mecanismos alternos como el envío a las escuelas de los contenidos del curso en dispositivos de almacenamiento como CD o USB, o bien establecer sinergias con otros programas o dependencias a nivel local que puedan proveer el acceso a la plataforma de capacitación en línea.

1.3 Asesores expertos

Para dar acompañamiento a los docentes a través de la plataforma en línea se crearán las figuras de *asesores expertos* en desarrollo socioemocional. Estos asesores serán capacitados en el dominio de los contenidos de la plataforma en línea por el grupo de consultores o la institución especialista. También recibirán capacitación técnica en el uso de la plataforma en línea para dar seguimiento a los avances de los docentes/directivos. Particularmente, estos expertos darán retroalimentación, evaluarán el progreso y calificarán las evidencias y trabajos que los docentes suban a la plataforma en línea. Asimismo, impartirán a los docentes una jornada de inducción al curso en modalidad presencial en sedes estatales y visitarán una vez al semestre cada plantel para monitorear el trabajo de las comunidades de aprendizaje. En el marco del Programa y considerando una cobertura de 4,000 planteles se asignará, en promedio, a 60 docentes por cada asesor experto.

Para fines de coordinación y selección de los *asesores expertos*, se contará con el apoyo de OSC y/o instituciones académicas especializadas en el desarrollo de HSE. A su vez, estas instituciones darán a los asesores un respaldo institucional y los capacitarán en relación a los contextos y regiones de los planteles participantes.

1.4 Curso en línea para *directivos* de plantel

La plataforma de capacitación en línea también contará con un módulo sobre liderazgo y acciones para el desarrollo socioemocional a nivel institucional, el cual estará dirigido a directivos de plantel. A través de esta capacitación se proporcionarán herramientas a los directivos para potenciar la formación de sus docentes en HSE a través de la creación de comunidades de aprendizaje, estrategias que fomenten el desarrollo de HSE en todos los integrantes de la comunidad educativa y mejoren el ambiente escolar.

Por la naturaleza de la gestión directiva, el curso será de carácter ejecutivo y con una duración aproximada de 10 horas. Durante el ciclo escolar 2015-2016 participarán los directivos de planteles de nueva incorporación al Programa. En el Cuadro 3 se resumen las principales características de módulo de capacitación en línea para directivos de plantel.

³⁵ Estimaciones propias con base en la encuesta de características de los planteles Construye T, junio 2014.

³⁶ Estimaciones propias con base en la encuesta de condiciones de la oferta educativa en su módulo de media superior, cuestionario de docentes 2009, INEE. Disponible en: <http://www.inee.edu.mx/index.php/bases-de-datos/bases-de-datos-condiciones-de-la-oferta-educativa/media-superior-2009>.

Cuadro 3. Características del curso en línea de HSE para directivos

Modalidad	<ul style="list-style-type: none">• En línea a través de una plataforma web
Duración	<ul style="list-style-type: none">• Aproximadamente 10 horas
Cobertura	<ul style="list-style-type: none">• 1,500 directivos de planteles de nuevo ingreso a Construye T durante el ciclo escolar 2015-2016
Características de la plataforma web	<ul style="list-style-type: none">• Interactivo y de fácil manejo para los directivos.• Evaluaciones en línea.• Foros de discusión.• Plataforma para compartir experiencias y actividades de desarrollo de HSE y de mejora del ambiente escolar a nivel plantel.
Objetivos del curso	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar HSE en los directivos para la mejora de su gestión personal e interpersonal.• Desarrollar la capacidad de los directivos para fomentar el desarrollo de HSE en estudiantes, docentes y personal de apoyo de plantel.• Proporcionar herramientas y estrategias para la mejora del ambiente escolar.• Aprender la importancia del trabajo colaborativo entre docentes y la conformación de comunidades de aprendizaje en HSE.
Contenidos	<p>Algunos de los temas que se abordarán en el curso son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Las emociones y los fundamentos de la inteligencia emocional.• Marco conceptual del Programa Construye T conforme a las tres dimensiones del Programa.• La importancia de las HSE.• La importancia de las HSE en el contexto escolar.• Lenguaje socioemocional.• Estrategias para el desarrollo socioemocional de los integrantes de la comunidad escolar.• Estrategias de gestión para la mejora del ambiente escolar.• Qué son las comunidades de aprendizaje en HSE y como potenciarlas en el plantel.

1.5 Actividades complementarias de HSE en horarios de tutoría de estudiantes

Como resultado de las visitas de supervisión a planteles del tipo medio superior, se identificó que un tutor de clase en los planteles de EMS es frecuentemente un docente u orientador que atiende a los estudiantes de un grupo a su cargo mediante la observación de su desempeño académico y socio afectivo, dándoles seguimiento y orientación para su desarrollo integral. También comunica y coordina sus acciones con las de otros docentes, y en caso necesario, con otras áreas de servicios al estudiante y con los padres de familia. Asimismo, en la mayoría de los subsistemas del tipo medio superior existe al menos una hora de clase exclusiva para la tutoría de estudiantes.

Dada la complementariedad de objetivos que existe entre la tutoría de estudiantes en el plantel y el Programa Construye T, se elaborará una guía para tutores (de estudiantes), orientadores o figuras similares en el plantel sobre dinámicas específicas de desarrollo socioemocional con

estudiantes. Esta guía podrá ser utilizada en las horas de clase dedicadas a la tutoría u orientación de los estudiantes y será compartida con los planteles y docentes a través de la página web del Programa. Con esta guía se complementará el trabajo de desarrollo socioemocional que realizarán los docentes de las distintas disciplinas académicas que participarán en la comunidad de aprendizaje.

Finalmente, para el monitoreo y seguimiento de las comunidades de aprendizaje, la adopción del enfoque en HSE en las clases académicas y el uso de la guía para horarios de tutoría se contará con una plataforma de monitoreo que permitirá al Tutor Construye T registrar los avances y resultados (para más detalle ver apartado VI. Monitoreo y Evaluación).

1.6 Materiales a desarrollar para la estrategia de formación de HSE

a. Materiales para los cursos a docentes y directivos

Para apoyar la realización de las acciones descritas en las secciones 1.1 a la 1.5 del presente documento se desarrollará un conjunto de materiales de apoyo para los distintos actores participantes en el Programa los cuales se resumen a continuación (algunos de estos materiales ya han sido mencionados explícitamente en las secciones previas).

1. Documento con los contenidos del curso de HSE para docentes: se generará un documento con los contenidos teóricos y prácticos del curso y las especificaciones para su diseño y adaptación en línea. Estos contenidos serán la base para el diseño del curso en línea de docentes.
2. Documento con los contenidos del curso de HSE para directivos: se generará un documento con los contenidos teóricos y prácticos del curso y las especificaciones para su diseño y adaptación en línea. Estos contenidos serán la base para el diseño del curso en línea de directivos.
3. Documento resumen sobre los contenidos de los cursos de docentes y directivos: será utilizado para la capacitación de asesores expertos.
4. Presentación resumen para el acceso y uso de la plataforma de capacitación en línea para docentes.
5. Presentación resumen para el acceso y uso de la plataforma de capacitación en línea para directivos.
6. Presentación resumen para el acceso y uso de la plataforma de capacitación en línea para asesores expertos.
7. Guía de actividades de HSE para tutoría de estudiantes: se publicará en la página web de Programa.

b. Materiales prácticos para la comunidad escolar

Para promover que los planteles beneficiados se apropien del Programa se elaborarán trimestralmente ejercicios prácticos para desarrollar HSE en el plantel, en el aula (para ser utilizados para el trabajo individual o grupal) y/o el ámbito personal, específicamente se elaborarán los siguientes materiales (fichas prácticas, videos, entre otros):

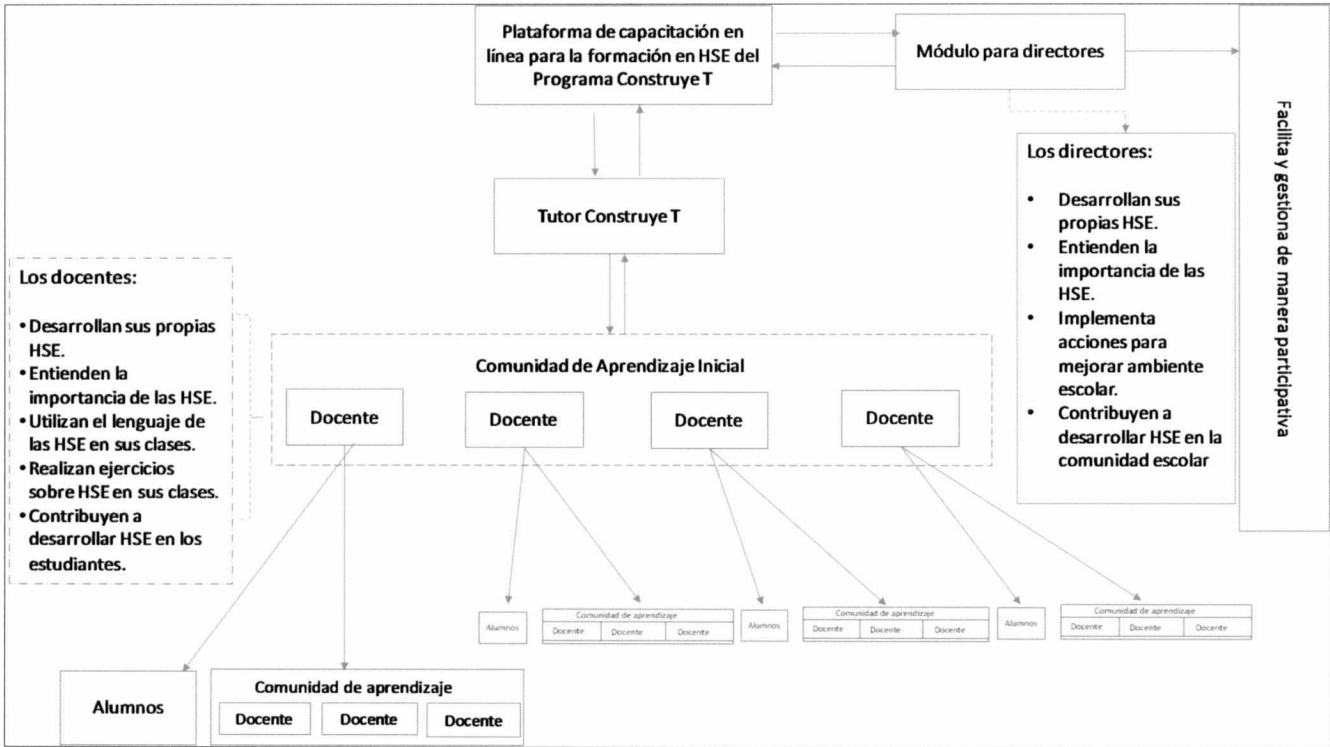
- Materiales para estudiantes, que les permitan desarrollar HSE por sí mismos a través de ejercicios prácticos.
- Materiales para docentes, que les permitan desarrollar HSE por y para sí mismos, así como realizar ejercicios para desarrollar HSE en sus estudiantes, a través de ejercicios prácticos.



- Materiales para directivos, que les permitan desarrollar HSE por y para sí mismos, así como realizar ejercicios para desarrollar HSE en el plantel, a través de ejercicios prácticos.

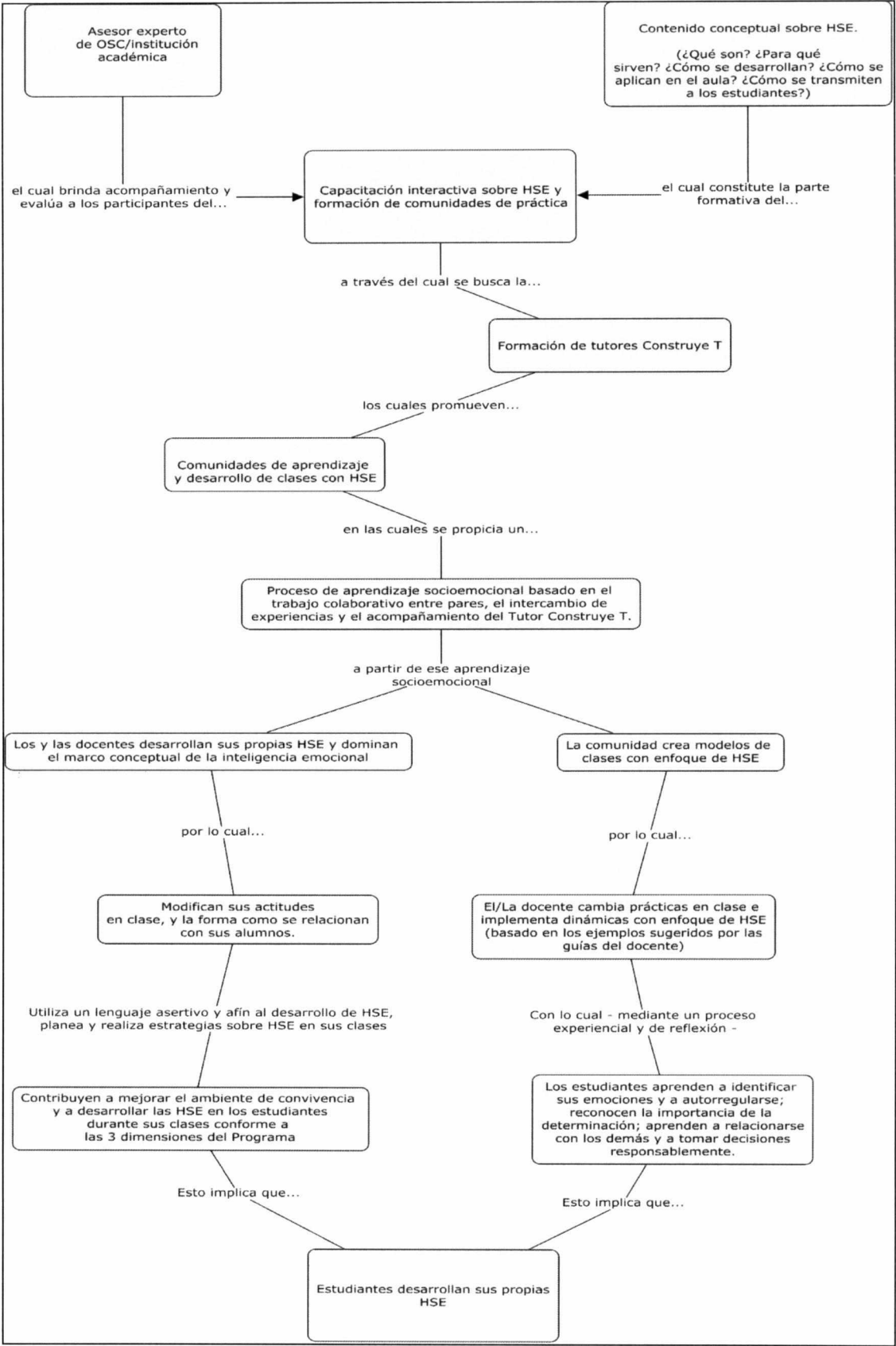
En la Gráfica 1 se presenta el esquema de todo el proceso de formación de HSE que se desarrollará en el marco del Programa Construye T.

Gráfica 1. Esquema del proceso de formación de HSE.



Dada la relevancia que tiene el supuesto de transmisión de HSE de los docentes a los alumnos, la Gráfica 2 muestra de manera esquemática el mecanismo observable de transmisión de habilidades socioemocionales por parte de los docentes a los alumnos en el aula.

Gráfica 2. Mecanismo de transmisión de HSE de los docentes a los alumnos.



2. Gestión participativa en los planteles educativos

La noción de gestión participativa se refiere al involucramiento de todos los integrantes de una organización en el proceso de toma de decisiones gerenciales, lo cual implica que la gerencia o dirección, sin perder sus atributos de liderazgo y autoridad, utiliza la experiencia y creatividad de todos para resolver problemas.³⁷ Así pues, la gestión participativa de los planteles involucra al personal del plantel, estudiantes y padres de familia, en el proceso de solución de problemas relacionados con la escuela, sin que esto signifique una disminución del liderazgo, autoridad y responsabilidad de los directivos del plantel. Por el contrario, algunos estudios en los Estados Unidos muestran que la gestión participativa de las escuelas ofrece distintos beneficios organizacionales para la escuela y sus integrantes.³⁸

En este sentido, la estrategia de gestión participativa del Programa Construye complementa las actividades de formación de HSE dado que promueve la creación de un ambiente de participación idóneo para la convivencia positiva y el aprendizaje socioemocional. Así, la gestión participativa de los planteles es relevante en tanto que integra a los estudiantes en dinámicas de participación que dan pie a un ambiente escolar más incluyente y solidario, lo cual es un factor necesario para el desarrollo integral de los jóvenes.

2.1 Acciones específicas de gestión participativa para la mejora del ambiente escolar

El clima de convivencia, como uno de los elementos fundamentales del ambiente escolar en los planteles, mantiene una relación bidireccional con la formación de habilidades socioemocionales, dado que para que éstas se desarrollen adecuadamente es necesario que los jóvenes se desenvuelvan en un entorno de convivencia positiva que refuerce su aprendizaje socioafectivo y les enseñe a socializar de manera respetuosa y pacífica, y a coexistir en armonía. Por tal motivo, el Programa fomentará a través de un “paquete de instrumentos” (e.g. manuales, guías y otros) el desarrollo de procesos y asociaciones de gestión al interior de los planteles para fortalecer una visión institucional del desarrollo de las HSE y de mejora del ambiente escolar. El paquete de instrumentos será proporcionado al director y al tutor Construye T de cada plantel, y consistirá en guías prácticas para que los planteles puedan implementar, conforme a sus propios planes de trabajo y calendarios escolares, las acciones y mecanismos de gestión propuestos en el modelo del Programa. De manera específica, los procesos y órganos que se buscará fomentar en el marco del Programa en cada plantel son:

- a) Integración de un comité escolar con representantes de todos los actores que conforman la comunidad escolar (docentes, estudiantes, familiares, personal de apoyo del plantel, etc.).
- b) Realización de un diagnóstico participativo con integrantes de la comunidad escolar.
- c) Elaboración de un plan de trabajo escolar que considere actividades y/o proyectos de mejora de la convivencia a lo largo del ciclo escolar.
- d) Realización de un proyecto escolar enfocado a mejorar la convivencia.

El desarrollo de las guías para orientar a los planteles en la realización de cada una de las acciones enumeradas arriba, será realizado con el apoyo de expertos en el tema de gestión escolar participativa y convivencia escolar.

³⁷ Anthony, W.P., 1978.

³⁸ Day et al., 2005; Gebert et al., 2003, citados en Nadeem 2012.

2.2 Establecimiento de acuerdos de convivencia

Los acuerdos de convivencia del plantel son un instrumento fundamental para regular la convivencia entre los diferentes actores de la comunidad escolar, por tal razón se espera que surjan de un proceso participativo y que sean compartidas por todos los integrantes de la comunidad. Los planteles participantes, a través de sus comités escolares y consejos de convivencia de aula, redactarán una serie de normas claras y concretas, escritas en positivo, que deberán ser consensadas y compartidas por todos en el plantel.

Con la construcción participativa y consenso de las normas o acuerdos de convivencia se busca que todos los integrantes del plantel se apropien de las mismas, y las entiendan como un instrumento para mejorar su propio bienestar. Siendo así, desde la perspectiva de cada integrante del plantel, el cumplimiento de los acuerdos de convivencia resulta en una cuestión de coherencia entre los intereses propios y con los de la comunidad a la que se pertenece.

Para el establecimiento de los acuerdos de convivencia será fundamental la participación de los directivos y de los tutores Construye T, quienes guiarán el proceso participativo para la redacción de los mismos. El Programa entregará, como parte del paquete de instrumentos, una guía práctica que ayudará en este proceso, el cual se llevará a cabo cada ciclo escolar (puede ser anual o semestral, dependiendo de la periodicidad para el ingreso de nuevos estudiantes al plantel) y deberá ser divulgado a toda la comunidad escolar mediante los mecanismos internos de difusión con los que cuente cada plantel. Se espera que los acuerdos de convivencia tengan un alcance para todo el plantel, pudiendo existir acuerdos de convivencia por grupos o clases.

2.3 Consejos de convivencia de aula

El aula es el espacio formal para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje curricular dentro de los planteles educativos, pero además es un espacio vivo donde los estudiantes conviven y aprenden a convivir a través de la interacción social y el trabajo colaborativo con sus pares y con los docentes. Por ello es importante que los conflictos o situaciones dentro del aula que afectan la convivencia sean resueltos mediante la reflexión, el diálogo, la participación y la corresponsabilidad, y no mediante la sanción o el castigo.

Para contribuir en este proceso de solución de conflictos y favorecer la convivencia positiva dentro de las aulas, el Programa promoverá la creación de Consejos de Convivencia de Aula, las cuales son órganos inspirados en los modelos integrales de regulación de la convivencia en las escuelas que tienen la finalidad de observar y analizar la situación de convivencia dentro de las aulas, así como proponer soluciones a los conflictos de relaciones entre alumnos que hayan sido detectados.³⁹

Los consejos serán integrados por estudiantes de manera rotativa y por el docente tutor o responsable del grupo. Para ello, el Programa creará una guía que incluirá mejores prácticas y presentará modelos de distintos consejos de convivencia para que el plantel elija cuál implementar, de acuerdo a sus propias características. Cada consejo de convivencia de aula presentará a su grupo una propuesta de Acuerdos de Convivencia en el Aula (que abarquen

³⁹ Torrego, 2010; Torrego y Villaoslada, 2004.

temas como la falta de respeto entre compañeros, la participación ordenada en clase, la conservación y cuidado del espacio físico del aula, entre otros), que posteriormente serán discutidos y aprobados por todo el grupo. De manera permanente, el consejo promoverá entre el resto del grupo la aceptación y compromiso con los acuerdos de convivencia aprobados.

Los consejos de convivencia de aula también discutirán sobre la convivencia prevaleciente en el aula, y propondrán acciones para mejorarla. Los consejos de convivencia de aula también fomentarán el respeto, buen trato y la integración de los alumnos de nuevo ingreso al plantel. Los consejos se reunirán bajo la coordinación del docente tutor o encargado del grupo, quien guiará las discusiones y actividades de las mismas, siempre en los horarios destinados para tutorías o, bien, en horarios disponibles dentro de la programación de cada plantel, sin que esto signifique comprometer el horario destinado a actividades académicas curriculares. A manera de incentivo para la participación, la colaboración de los docentes coordinando un consejo de convivencia será tomada en cuenta para alcanzar la certificación Construye T contemplada en la siguiente sección.

Es importante distinguir entre los consejos de convivencia de aula, cuyo objetivo está limitado a aspectos de convivencia entre estudiantes, y el Comité Escolar, cuyo ámbito de intervención es más amplio, y donde participan, además de alumnos y docentes, los directivos del plantel y representantes de los padres de familia. Es decir, mientras que los consejos de convivencia de aula se enfocan a temas exclusivamente vinculados a la convivencia dentro de un aula específica, los comités escolares abordan todos los aspectos que integran el ambiente escolar, según el enfoque del Programa Construye T, y su ámbito de acción es todo el plantel.

2.4 Materiales a desarrollar para la estrategia de gestión participativa

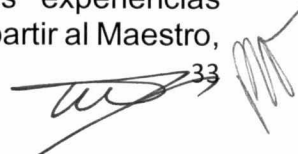
A continuación se enumeran cada uno de los materiales que serán desarrollados para la realización de las actividades de gestión participativa que fueron descritas en las secciones 2.1 a la 2.3. Cabe resaltar que estos instrumentos serán parte del acervo de materiales o paquete de instrumentos que serán publicados en la página web del Programa:

1. Guía para planteles para la conformación del Comité Escolar Construye T.
2. Guía para planteles para la realización del diagnóstico participativo sobre el ambiente escolar.
3. Guía para planteles para la planeación participativa (la cual contemplará la realización del plan de trabajo escolar y de proyectos escolares).
4. Guía para planteles para el establecimiento de acuerdos de convivencia.
5. Guía para planteles para la organización y establecimiento de consejos de convivencia de aula.

3. Mecanismos de apoyo para fortalecer la apropiación del Programa por parte de los planteles

a. Generación de incentivos para la participación

Para facilitar la adopción de las dos estrategias propuestas, el Programa plantea la creación de un sistema de incentivos basados en el reconocimiento público y el prestigio social mediante un esquema de reconocimientos que motive la adopción del enfoque de HSE por parte de docentes y directivos en los planteles participantes. Algunas experiencias latinoamericanas, como el premio Educador Nota 10, de Brasil, el premio Compartir al Maestro,



de Colombia, el premio Maestro que deja Huella, de Perú, muestran el éxito de reconocer socialmente la labor del docente⁴⁰.

Además de motivar la participación de los docentes y directivos en las estrategias propuestas por el Programa, la implementación de un esquema de reconocimientos y certificaciones permitirá identificar y sistematizar prácticas con enfoque de HSE innovadoras y exitosas dentro de las aulas y en la gestión de los planteles. En este sentido, se plantean dos esquemas para la generación de incentivos mediante el reconocimiento público y prestigio social:

- I. Reconocimientos Construye T: para docentes y directivos que hayan destacado durante un ciclo escolar debido a la implementación de prácticas o acciones innovadoras que favorezcan la convivencia positiva dentro de los planteles y/o la formación de HSE en los alumnos. El reconocimiento Construye T para docentes reconocerá acciones dentro del aula, mientras que el reconocimiento Construye T para directivos reconocerá acciones de mejora de la gestión en planteles.
- II. Certificación Construye T a planteles: certificar la adopción del enfoque de HSE y el nivel de conocimiento, dominio e implementación del mismo. Para lograr estas certificaciones, se colaborará con instituciones expertas, por ejemplo, con la misma institución que desarrolle los contenidos del curso de capacitación en línea, universidades de prestigio, asociaciones civiles especializadas en temas educativos, o bien con otras agencias del Sistema de Naciones Unidas, que permitan definir los perfiles ideales que deberán alcanzar los docentes, directivos y planteles que participan en el Programa. La certificación deberá ser renovada de manera periódica para asegurar que se mantengan las condiciones indicadas en el perfil del Plantel Construye T. Como parte de esta certificación, también se tomará en consideración cambios positivos en el ambiente del plantel y en la percepción de los estudiantes.

b. Posicionamiento del enfoque de HSE y fomento a la convivencia positiva mediante acciones de comunicación social

La formación de habilidades socioemocionales y la mejora de la convivencia al interior de los planteles educativos son procesos permanentes que requieren de una presencia constante del Programa. En este sentido, los instrumentos de comunicación social juegan un papel importante como complemento de las actividades de capacitación y de formación. Para fortalecer la presencia y efecto del Programa en los planteles, se plantea una estrategia de comunicación con los siguientes elementos:

- Posicionamiento digital

Tiene como objetivo la difusión permanente, a través de la página web del Programa, de materiales y contenidos, con enfoque en HSE que se dirijan a directivos, docentes y alumnos. Esta estrategia se fortalecerá a través de correos electrónicos a los directivos y docentes capacitados y redes sociales.

- Posicionamiento físico

⁴⁰ Vaillant, D. y Rossel, C., 2010.

El objetivo de este elemento de la estrategia de comunicación es mantener una presencia visual permanente en los planteles, generando un mayor posicionamiento de la imagen del Programa y transmitiendo el concepto de habilidades socioemocionales. Para este componente se consideran tres canales físicos:

- a) Lonas Construye T
- b) Carteles Construye T
- c) Mural Construye T (un espacio destinado en cada plantel)

Tanto las lonas como los carteles Construye T serán diseñados y producidos por el PNUD a través de la Coordinación Técnica del Programa (ver apartado V. Arreglos de gestión, numeral 1 función de los participantes), quien los distribuirá a los planteles o, bien, podrán ser producidos por los propios planteles bajo los lineamientos de diseño y contenido que establezca el Equipo Técnico. Para la elaboración de los diseños y materiales de difusión, el PNUD podrá tomar como insumos las propuestas realizadas por los propios estudiantes según las convocatorias que para ello emita la Coordinación Técnica. Para el caso de los murales Construye T, serán realizados por cada plantel, de acuerdo a la disponibilidad de espacios físicos adecuados, siguiendo los lineamientos de diseño y contenido que establezca el Equipo Técnico.

- Seguimiento en video

El seguimiento en video consiste en la grabación y edición de videos con el objetivo de capturar historias y anécdotas motivacionales sobre la manera como los estudiantes y docentes utilizan las HSE en sus vidas, dentro y fuera del plantel. Estos videos se producirán desde los mismos planteles, siguiendo los lineamientos de contenido establecidos por el Equipo Técnico. Posteriormente, se publicarán en la página de internet del Programa para ser compartidos con toda la comunidad Construye T y el público en general, y se enviarán vínculos a través de la lista de correos registrada de los participantes en Construye T. El equipo de la Coordinación Técnica del Proyecto también podrá realizar visitas a los planteles con la finalidad de captar historias de éxito y experiencias positivas vinculadas a la implementación de Construye T.

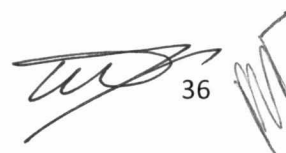
c. Sistema de Monitoreo en Línea

Para asegurar que la implementación del Programa en los planteles se lleve a cabo de acuerdo a su diseño institucional y al modelo de intervención planteado por el PNUD y la SEP, se contará con un Sistema de Monitoreo y Evaluación Permanente en línea, con especial enfoque a resultados. Los objetivos principales de este sistema son recabar información que permita medir las actividades y los resultados de la intervención, además de identificar oportunidades de mejora en el diseño del Programa. Es decir, a través de este sistema de monitoreo, el PNUD y la SEP podrán conocer la manera como el Programa incide en la convivencia dentro de los planteles, el ambiente escolar, y utilización del enfoque de HSE en el aula por parte de los docentes. En tal sentido, el Sistema recogerá información proveniente de los planteles escolares que permita medir cambios en la convivencia escolar, en la percepción y comportamiento de los estudiantes, así como en el nivel de conocimiento y uso, por parte de los docentes y directivos, de las herramientas del enfoque de HSE proporcionadas por el Programa.

Esta información será obtenida, de manera muestral, directamente de los docentes y alumnos por medio de encuestas diseñadas por el equipo de la Coordinación Técnica del Proyecto, con apoyo de expertos en HSE, que podrán ser enviadas y contestadas en línea. Lo anterior,

 35 

facilitará la posibilidad de comunicarnos ágilmente con los docentes del Programa por correo electrónico. Además, el Sistema recolectará información a través de los directivos y tutores Construye T sobre aspectos de la gestión participativa del plantel, y el avance en la creación de las comunidades de aprendizaje. Para lograr esto, se contará con una plataforma en línea, a la cual tendrán acceso mediante clave los directivos y tutores Construye T de planteles participantes.



36

III. MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS

Resultado e indicador del CPD: El Estado mexicano habrá implementado una estrategia de desarrollo social integral que garantice el cumplimiento de los Derechos Humanos mediante la articulación de políticas que contribuyan a la disminución de la pobreza, la mejora de la calidad de vida y la disminución de las desigualdades de género, edad, etnia, económica, de localización geográfica y condición de discapacidad, sustentada en esquemas de diálogo político y participación social inclusiva. Indicador Efecto: 1.3 Índice de Desarrollo Humano e Índice de Desarrollo Relativo al Género. Áreas prioritarias Plan Estratégico: Igualdad, equidad e inclusión social.
Nombre de Proyecto: Cuarta Fase: Apoyo a las y los jóvenes del tipo medio superior para el desarrollo de su proyecto de vida y la prevención de conductas de riesgo, Programa Construye T.

Marco de resultados del Programa Construye T (2015-2016)

Resultados	Indicadores	Línea de base	Meta	Medio de verificación	Riesgos y supuestos
Outcomes (cambios a mediano plazo en la situación/problema que atiende el programa)					
Ambiente escolar mejorado	Porcentaje de estudiantes que están de acuerdo o muy de acuerdo en que la escuela es un lugar que los hace sentir bien.	72%	mes 13 del Plan Anual de Operación: 80%	Encuesta de línea base y encuestas de seguimiento de la evaluación de impacto del Programa.	Las acciones de gestión participativa y de formación de HSE tienen efectos en el mediano plazo.
	Porcentaje de directivos que consideran que la relación entre docentes es buena o muy buena.	90%	mes 13 del Plan Anual de Operación: 95%	Encuesta de línea base y encuestas de seguimiento de la evaluación de impacto del Programa.	Las acciones de gestión participativa y de formación de HSE tienen efectos en el mediano plazo.

Resultados	Indicadores	Línea de base	Meta	Medio de verificación	Riesgos y supuestos
	a) Porcentaje de directivos que mencionan sentirse orgullosos de su plantel. b) Porcentaje de docentes que mencionan sentirse orgullosos de su plantel. c) Porcentaje de estudiantes orgullosos de sentirse orgullosos de su plantel.	No disponible	mes 13 del Plan Anual de Operación: 75%	Aplicación de encuestas del Sistema de monitoreo del Programa.	Las acciones de gestión participativa y de formación de HSE tienen efectos en el mediano plazo.
	Porcentaje de docentes que se sienten orgullosos de su trabajo.	81%	mes 13 del Plan Anual de Operación: 85%	Encuesta de línea base y encuestas de seguimiento de la evaluación de impacto del Programa.	Las acciones de gestión participativa y de formación de HSE tienen efectos en el mediano plazo
Outputs (productos y servicios tangibles/intangibles que se integran con las actividades del Programa)					
Habilidades socioemocionales (HSE) formadas y fortalecidas	Incremento porcentual en el número de estudiantes que están de acuerdo en que sus docentes les preguntan su opinión y los animan a participar en clase.	mes 1 del Plan Anual de Operación: 0%	mes 13 del Plan Anual de Operación: 50%	Aplicación de encuestas del Sistema de monitoreo del Programa.	Los docentes adoptan el enfoque propuesto por el Programa y lo aplican en sus clases.
	Incremento porcentual en el número de docentes que aplican técnicas con enfoque de HSE en sus clases.	mes 1 del Plan Anual de Operación: 0%	mes 13 del Plan Anual de Operación: 50%	Encuestas del Sistema de monitoreo del Programa.	Los docentes adoptan el enfoque propuesto por el Programa y lo aplican en sus

Resultados	Indicadores	Línea de base	Meta	Medio de verificación	Riesgos y supuestos
Mecanismos de gestión participativa y convivencia positiva implementados en los planteles	Disminución porcentual en el número de estudiantes a los que sus profesores han hecho comentarios que los lastiman o hacen sentir mal.	mes 1 del Plan Anual de Operación: 0%	mes 13 del Plan Anual de Operación: 30%	Encuestas del Sistema de monitoreo del Programa.	clases. Los docentes adoptan el enfoque propuesto por el Programa y lo aplican en sus clases.
	Incremento porcentual en el número de estudiantes que afirman llevarse bien con sus compañeros.	mes 1 del Plan Anual de Operación: 0%	mes 13 del Plan Anual de Operación: 30%	Encuestas del Sistema de monitoreo del Programa.	No hay resistencia a implementar las acciones de mejora de la convivencia escolar.
	Incremento porcentual en el número de docentes que afirman intercambiar estrategias con otros docentes para mejorar la convivencia de los estudiantes en el aula.	mes 1 del Plan Anual de Operación: 0%	mes 13 del Plan Anual de Operación: 50%	Encuestas del Sistema de monitoreo del Programa.	No hay resistencia a implementar las acciones de mejora de la convivencia escolar.



Resultados	Indicadores	Línea de base	Meta	Medio de verificación	Riesgos y supuestos
	a) Disminución porcentual en el número de alumnos que consideran que existen casos frecuentes de acoso escolar (bullying) en el plantel. b) Disminución porcentual en el número de docentes que consideran que existen casos frecuentes de acoso escolar (bullying) en el plantel.	mes 1 del Plan Anual de Operación: 0%	mes 13 del Plan Anual de Operación: 40%	Encuestas del Sistema de monitoreo del Programa.	No hay resistencia a implementar las acciones de mejora de la convivencia escolar.
	Porcentaje de planteles con Comité Construye T instalado y/o renovado.	No disponible	mes 13 del Plan Anual de Operación: 90%	Sistema de monitoreo del Programa	Existe voluntad en los planteles participantes para implementar las acciones de gestión participativa.
	Porcentaje de planteles cuyo Comité Construye T sesiona al menos tres veces por semestre.	No disponible	mes 13 del Plan Anual de Operación: 90%	Sistema de monitoreo del Programa	Existe voluntad en los planteles participantes para implementar las acciones de gestión participativa.
	Porcentaje de planteles que cuentan con acuerdos de convivencia	No disponible	mes 13 del Plan Anual de Operación: 90%	Sistema de monitoreo del Programa	Existe voluntad en los planteles participantes para implementar las acciones de gestión participativa.



Resultados	Indicadores	Línea de base	Meta	Medio de verificación	Riesgos y supuestos
					acciones de gestión participativa.
Activities (Serie de acciones que permiten crear los productos del Proyecto)					
Crear el curso en línea en HSE para los tutores Construye T	Plataforma en línea con contenidos formativos disponible y funcional.	mes 1 del Plan Anual de Operación: 0% de avance en el desarrollo de la plataforma	mes 5 del Plan Anual de Operación: 100% de avance en el desarrollo de la plataforma	Entregables del consultor contratado para el desarrollo de la plataforma.	Los procesos de licitación de las consultorías para desarrollar contenidos y plataforma se llevan a cabo en tiempo y forma.
Formar Tutores Construye T en el curso de HSE	Porcentaje de tutores que se gradúan del curso en HSE	mes 1 del Plan Anual de Operación: 0%	mes 11 del Plan Anual de Operación: 75%	Registro de participantes y resultados del curso en línea.	Los docentes se interesan en el curso y la tasa de abandono es cercana a cero.
Fomentar que los docentes participen en las comunidades de aprendizaje.	Porcentaje de planteles con al menos 10% de sus docentes participando en comunidades de aprendizaje	mes 1 del Plan Anual de Operación: 0%	mes 13 del Plan Anual de Operación: 75%	Sistema de monitoreo del Programa.	Existe interés de los docentes en participar en las comunidades de aprendizaje.
Publicar los términos de referencia (TOR) para el desarrollo del Sistema de Monitoreo y Evaluación.	Documento de TOR publicado	mes 1 del Plan Anual de Operación: 0%	mes 2 del Plan Anual de Operación: 100%	Página institucional de PNUD	Existe la disponibilidad presupuestal y se hace la transferencia de recursos en tiempo y forma.

Resultados	Indicadores	Línea de base	Meta	Medio de verificación	Riesgos y supuestos
Desarrollar la plataforma en línea para el Sistema de Monitoreo y Evaluación.	Plataforma en línea con contenidos formativos disponible y funcional.	mes 1 del Plan Anual de Operación : 0% de avance en el desarrollo de la plataforma	mes 6 del Plan Anual de Operación: 100% de avance en el desarrollo de la plataforma	Entregables del consultor contratado para el desarrollo de la plataforma.	Los procesos de licitación de las consultorías para desarrollar contenidos y plataforma se llevan a cabo en tiempo y forma.
Generar incentivos para la adopción del enfoque de HSE en los planteles	Aumento porcentual en el número de planteles participantes que cumplen con el perfil Construye T.	mes 1 del Plan Anual de Operación: 0%	mes 13 del Plan Anual de Operación: 30%	Encuestas del Sistema de monitoreo del Programa.	Los esquemas de incentivos propuestos por el Programa funcionan.
	Documento de la propuesta de reconocimientos/certificaciones Construye T	mes 1 del Plan Anual de Operación: 0	mes 5 del Plan Anual de Operación: 100%	Convocatorias de participación publicadas.	Los planteles responden a las convocatorias publicadas.
Generar contenidos de comunicación social para difundir el enfoque de HSE	Porcentaje de contenidos difundidos (con respecto al total de contenidos elaborados y/o adaptados).	mes 1 del Plan Anual de Operación: 0%	mes 13 del Plan Anual de Operación: 90%	Publicaciones en medios electrónicos e impresos.	Existe la capacidad técnica para

IV. PLAN ANUAL DE OPERACIÓN

Las actividades operativas del Programa para el ciclo escolar 2015-2016 están planeadas para realizarse en un periodo de 13 meses, de presentarse algún desfase en la disponibilidad de recursos en el Programa, se realizarán ajustes a la calendarización de actividades y al inicio de las operaciones en los planteles.

Productos	Meta anual	Actividades planeadas	Mes													Responsabilidad
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1. Documentos con los contenidos teórico-práctico y materiales del curso en HSE para docentes/directivos.	Contenidos del curso elaborados	Selección y contratación de experto en HSE para brindar asesoría técnica a la Coordinación del Proyecto.	X													Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Publicación de términos de referencia para el desarrollo de contenidos	X													Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Selección y contratación de consultor/institución especializada	X													Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Desarrollo del curso en HSE para docentes/directivos		X	X											Consultor /institución especializada
		Validación de contenidos por instituciones especializadas			X											Institución especializada y Equipo Técnico (SEP y PNUD)
2. Materiales prácticos para el desarrollo de HSE	162 fichas de ejercicios de desarrollo socioemocional	Publicación de términos de referencia para el desarrollo de fichas y videos	X													Equipo Técnico (SEP y PNUD)
	9 videos con	Selección y contratación de		X												Equipo Técnico (SEP y PNUD)

Productos	Meta anual	Actividades planeadas	Mes													Responsabilidad
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
	ejercicios prácticos de desarrollo de HSE	consultores/instituciones especializadas														
		Publicación de las fichas de HSE en página web (54 fichas por trimestre)				X				X			X			Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Publicación de videos de HSE en la página web (3 videos por trimestre)					X				X			X		Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Publicación de convocatoria para instituciones y/o OSC para la integración de los equipos de asesores expertos		X												Equipo Técnico (SEP y PNUD)
3.Listado de asesores expertos capacitados en los contenidos y alcances del curso	Al menos 60 asesores expertos capacitados en los contenidos y alcances del curso	Selección de instituciones y/o OSC con sus respectivos equipos de asesores expertos			X											Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Capacitación de asesores expertos acerca de los contenidos del curso en HSE				X										Equipo Técnico (SEP y PNUD)
4.Plataforma de capacitación en línea para docentes y directivos	Plataforma de capacitación en línea elaborada y funcionando óptimamente Asesores	Publicación de términos de referencia para el desarrollo de la plataforma de capacitación en línea	X													Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Selección y contratación de institución		X												Equipo Técnico (SEP y PNUD)

Productos	Meta anual	Actividades planeadas	Mes													Responsabilidad
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
	expertos capacitados en el uso de la plataforma de capacitación en línea	desarrolladora de la plataforma														
		Desarrollo de la plataforma en línea			X	X										Institución desarrolladora de plataforma de capacitación
		Pruebas de funcionamiento de la plataforma				X										Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Capacitación de asesores expertos sobre el uso de la plataforma					X									Institución desarrolladora de plataforma y Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		de capacitación en línea para trabajo con docentes						X								
5.Listados de docentes y directivos participantes en el curso en línea de HSE	4,000 docentes o tutores Construye T inscritos y participando en el curso en línea	Definición del perfil de los participantes por parte del Equipo Técnico		X												Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Definición del mecanismo de invitación, registro y selección de docentes a participar en el curso														Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Publicación de convocatoria para docentes sobre participación en el curso			X	X										Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Selección de docentes participantes (inscritos) en el curso														Equipo Técnico (SEP y PNUD)



Productos	Meta anual	Actividades planeadas	Mes													Responsabilidad
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
		Realización de sesiones de inducción al curso con los docentes en sedes estatales						X								Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Participación de docentes en el curso en línea (entre 4 y 5 meses)							X	X	X	X	X			Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Participación de directivos en el curso en línea (10 horas distribuidas en 3 meses)							X	X	X					Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Recolección de los datos de contacto de los participantes en la comunidades de práctica Construye T							X							
6. Listados de docentes participantes en la capacitación de HSE a través de las comunidades de práctica	Aproximadamente 20,000 docentes participando en el curso a través de comunidades de práctica	Participación de docentes en el curso a través de las comunidades de práctica (4 meses)								X	X	X	X			
		Publicación de términos de referencia para el desarrollo de la guía de HSE en espacios de tutoría		X												Equipo Técnico (SEP y PNUD)
7. Guía para desarrollo de HSE en espacios de tutoría y orientación	Guía elaborada	Selección y contratación de consultor/institución especializada			X											Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Desarrollo de la guía			X	X										Consultor externo

Productos	Meta anual	Actividades planeadas	Mes													Responsabilidad
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
8. Guía para la organización y establecimiento de consejos de convivencia y guía para el establecimiento de acuerdos de convivencia	2 Guías elaboradas	Publicación de la guía en la página web del Programa					X									Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Publicación de términos de referencia para el desarrollo de las guías sobre convivencia escolar			X											Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Selección y contratación de consultor/institución especializada				X										Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Desarrollo de las guías				X	X									Consultor externo
9. Guía para la conformación del Comité Escolar Construye T, guía para la realización del diagnóstico participativo y guía para la planeación participativa en los planteles	3 Guías elaboradas	Publicación de las guías						X								Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Publicación de términos de referencia para el desarrollo de las guías														Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Selección y contratación de consultor/institución especializada				X										Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Desarrollo de las guías				X	X									Consultor externo
10. Metodología de certificación a planteles y estrategia de reconocimiento a	Metodología de certificación de planteles elaborada	Publicación de las guías en la página web del Programa						X								Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Elaboración (con asesoría de expertos) de los perfiles de los docentes, directivos y planteles para			X	X										Equipo Técnico (SEP y PNUD)

Productos	Meta anual	Actividades planeadas	Mes													Responsabilidad
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
docentes y directivos	estrategia de reconocimiento a docentes y directivos elaborada	reconocimiento del Programa														
		Elaboración de propuesta de estrategias (premios, reconocimientos y certificaciones)				X	X									Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Publicación de convocatorias a docentes, directivos y escuelas en página web y redes sociales					X	X	X							Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Evaluación de las propuestas									X	X				Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Entrega de reconocimientos a docentes, directivos y planteles												X		Equipo Técnico (SEP y PNUD)
11. Plan de trabajo del posicionamiento del enfoque de HSE y fomento a la convivencia positiva mediante acciones de comunicación social		Publicación de términos de referencia del encargado en comunicación y del webmaster del Programa	X													Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Selección y contratación del encargado en comunicación y del webmaster del Programa	X													Equipo Técnico (SEP y PNUD)

Productos	Meta anual	Actividades planeadas	Mes													Responsabilidad
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
		Elaboración del plan de trabajo de la estrategia de comunicación general		X												Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Elaboración del plan de trabajo de la estrategia de posicionamiento digital (página web y redes sociales)		X												Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Elaboración del materiales para la estrategia de posicionamiento digital (página web y redes sociales)			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Desarrollo del posicionamiento en medios digitales			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Elaboración del plan de trabajo del posicionamiento por medios físicos/impresos		X												Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Elaboración de materiales para la estrategia de posicionamiento por medios físicos/impresos			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Desarrollo del posicionamiento en medios físicos/impresos				X	X	X	X	X	X	X	X	X		Equipo Técnico (SEP y PNUD)



Productos	Meta anual	Actividades planeadas	Mes													Responsabilidad
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
12. Plataforma de seguimiento y monitoreo en línea	Plataforma de monitoreo en línea elaborada y funcionando óptimamente	Publicación de términos de referencia para el desarrollo de la plataforma de monitoreo en línea	X													Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Selección y contratación de institución desarrolladora de la plataforma de monitoreo		X												Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Desarrollo de la plataforma de monitoreo en línea			X	X										Institución desarrolladora de plataforma de monitoreo
		Pruebas de funcionamiento de la plataforma monitoreo y liga a plataforma de capacitación en línea				X										Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Elaboración de manual para docentes y directivos para el uso de la plataforma de monitoreo en línea					X									Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Docentes y directivos utilizando la plataforma de monitoreo para reportar avances y resultados						X	X	X	X	X	X	X	X	Equipo Técnico (SEP y PNUD)

Productos	Meta anual	Actividades planeadas	Mes													Responsabilidad
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
13. Bases de datos de la plataforma de seguimiento y monitoreo en línea	Bases de datos sobre las actividades y resultados del programa actualizadas bimestralmente	Envío de comunicaciones oficiales a directivos y tutores Construye T para el llenado y actualización de la plataforma de seguimiento y monitoreo Descarga bimestral de las bases de datos de la plataforma de seguimiento y monitoreo en línea					X			X		X	X			SEP
								X			X		X	X		Equipo Técnico (SEP y PNUD)
14. Informe de resultados del seguimiento a la evaluación de impacto del Programa	Seguimiento a la evaluación de impacto implementada y que considera el nuevo diseño, alcance y cobertura del Programa	Publicación de términos de referencia para la evaluación		X												Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Selección y contratación de institución evaluadora			X	X										Equipo Técnico (SEP y PNUD)
		Desarrollo de instrumentos y preparación de estrategia operativa en campo				X	X	X	X	X	X					Institución evaluadora
		Levantamiento en campo de instrumentos										X	X			Institución evaluadora
		Sistematización de bases de datos y elaboración de informe de resultados											X	X	X	Institución evaluadora

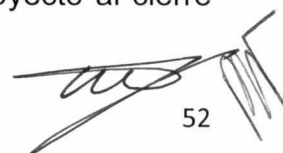
V. ARREGLOS DE GESTIÓN

Este Proyecto está dirigido a contribuir a mejorar el ambiente escolar de los planteles participantes, como iniciativa de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) de la Secretaría de Educación Pública (SEP), financiada con recursos públicos. Todo lo relativo a la gestión del Proyecto se hará en función de los lineamientos y reglamentos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Durante la ejecución del Proyecto, el Asociado en la Implementación, en coordinación con el PNUD podrá realizar los cambios necesarios que permitan ajustar el proceso de implementación en los planteles participantes.

1. Función de los participantes

Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). La SRE, a través de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), es la contraparte oficial entre el gobierno de México y el PNUD por disposiciones del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, a través de la Dirección General de Cooperación Técnica y Científica. Sus principales responsabilidades son:

- Actuar como contraparte oficial del gobierno mexicano ante el PNUD en su calidad de responsable de la cooperación técnica de México; concretamente, formalizar la aprobación de los documentos de Proyectos de cooperación que las entidades federales, estatales y privadas presenten al PNUD de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo;
- De ser necesario, solicitar por escrito con suficiente antelación informes escritos al PNUD sobre el avance del Proyecto;
- Aprobar, en coordinación con la SEMS y el PNUD, las Revisiones Sustantivas y Presupuestarias del Proyecto:
 - Por Revisión Sustantiva se entiende todo ajuste o cambio al diseño del Proyecto, tanto a los objetivos, enfoques o conceptos como al Análisis de la Situación, las Estrategias el Marco Lógico, los Arreglos de Gestión, el Monitoreo y la Evaluación, o el Plan Anual de Operación. Toda Revisión Sustantiva podrá realizarse en cualquier momento durante la vigencia del Proyecto e implicará la realización de una Revisión Presupuestaria.
 - Por Revisión Presupuestaria se entiende todo ajuste o cambio en el monto total de los recursos asignados al Proyecto; en la distribución entre los componentes de gasto del Proyecto –es decir, entre líneas presupuestales–; en los períodos de ejecución del Proyecto; y/o, en el estatus del ejercicio de los recursos. Una Revisión Presupuestaria no necesariamente requiere de una Revisión Sustantiva aunque toda Revisión Sustantiva implicará una Revisión Presupuestaria. Existen cinco tipos de Revisión Presupuestaria:
 - Total, que consiste en modificar el monto total de los recursos asignados al Proyecto.
 - General, que consiste en modificar la distribución de los recursos asignados al Proyecto entre líneas presupuestales, sin afectar el monto total de los recursos del Proyecto.
 - De Reprogramación, que consiste en transferir recursos no gastados de un año calendario al siguiente año calendario.
 - Semifinal, que consiste en revisar el presupuesto del Proyecto al cierre operativo del mismo.



52

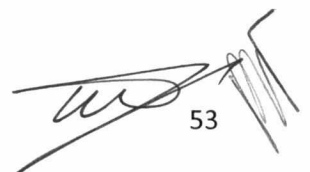
- Final, que consiste en revisar el gasto final del Proyecto, transcurrido el plazo para emitir el informe combinado de gastos final por parte del PNUD.
- Aprobar el plan de auditoría anual para los Proyectos y convocar a la reunión de información y consulta previa al ejercicio de auditoría de acuerdo a las normas y procedimientos del PNUD;
- Participar en las reuniones de la Junta del Proyecto;
- Participar en las reuniones de seguimiento o reorientación que se requieran.

La Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) es donante y Asociada en la Implementación del Proyecto. Sus principales responsabilidades son:

- Realizar las aportaciones financieras necesarias en la cuenta bancaria del PNUD, para el desarrollo de las actividades del Proyecto conforme al calendario de pagos establecido en el acuerdo de contribución
- Formar parte de la Junta del Proyecto;
- Designar al Director/a del Proyecto;
- Proporcionar la asesoría técnica para el desarrollo del Proyecto;
- Aprobar, en coordinación con la SRE y el PNUD, las Revisiones Sustantivas y Presupuestarias del Proyecto;
- Aportar la información y los datos necesarios para que se cumplan los resultados planificados del Proyecto;
- Participar junto con el PNUD en el proceso de selección del/de la Coordinador/a Técnico/a y el/la Coordinador/a Financiero del Proyecto;
- Designar, mediante carta dirigida al PNUD, el nombre y la función de la(s) persona(s) autorizada(s) para firmar, en nombre del Asociado en la Implementación, las Revisiones Sustantivas y Presupuestarias, y
- Designar, mediante el Formato de Control de Firmas Reconocidas del PNUD, el nombre de la(s) persona(s) autorizada(s) para realizar los procesos que requiera la operación cotidiana del Proyecto, tales como correspondencia en general; solicitudes de pago directo; contratos y subcontratos; adelantos; reclamos de viaje; anticipos de fondos; informes financieros trimestrales para los proyectos bajo esa modalidad e informes combinados de gasto; reversiones de cargos y pagos de costos compartidos.

Director/a del Proyecto. Es el/la servidor/a público/a asignado/a por la Subsecretaría de Educación Media Superior a cargo del Proyecto. Sus principales funciones son:

- Junto con la Coordinación Técnica del Proyecto, dar seguimiento a las actividades del Plan Anual de Operación acordado por la Junta del Proyecto y asegurar el logro de los resultados;
- Fungir como enlace permanente entre el PNUD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y la Coordinación Técnica del Proyecto para asegurar los insumos necesarios pactados para la ejecución del Proyecto;
- Verificar la planificación y el avance de las actividades del Proyecto;
- Junto con la Coordinación Técnica del Proyecto supervisar la elaboración de la documentación técnica y administrativa del Proyecto;
- Junto con la Coordinación Técnica del Proyecto supervisar la elaboración de los informes técnicos del Proyecto (anual y final);
- Facilitar la vinculación con autoridades educativas federales y estatales;
- Establecer la relación con los directivos y el personal docente de las escuelas donde se implementa el Proyecto;
- Dar seguimiento al cumplimiento del Plan Anual de Operación;



53

- Aportar la información técnica por parte de la SEMS que permita fortalecer la implementación del Proyecto;
- Participar en el proceso de selección del/ de la Coordinador/a Técnico/a y el/la Coordinador/a Financiero y consultorías del Proyecto, y
- Establecer la vinculación con las dependencias gubernamentales que apoyan al Proyecto.

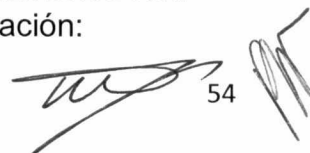
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El PNUD es la red mundial de desarrollo establecida por Naciones Unidas cuyo mandato es promover el desarrollo de los países y vincularlos con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a sus pueblos a forjar una vida mejor. Sus principales responsabilidades son:

- Designar un Oficial de Programa responsable de la asesoría sustantiva y operativa, el seguimiento y apoyo al desarrollo de las actividades del Proyecto;
- Formar parte de la Junta del Proyecto;
- Administrar los recursos financieros según el Plan Anual de Operación revisado y aprobado por la Junta del Proyecto, e informar al Asociado en la Implementación y a la Junta del Proyecto sobre su origen y destino;
- Aprobar, en coordinación con la SRE y la SEMS, las Revisiones Sustantivas y Presupuestarias del Proyecto;
- Proporcionar a la SEMS, de conformidad con los incisos a) y c) del Artículo IV del Acuerdo entre la SEP y el PNUD, relativo a la participación de terceros en la financiación de los gastos del proyecto “Cuarta Fase: Apoyo a las y los jóvenes del tipo medio superior para el desarrollo de su proyecto de vida y la prevención de conductas de riesgo, Programa Construye T” (Acuerdo), los informes técnicos del Proyecto (anual y final).
- Proporcionar a la SEMS, de conformidad con los incisos b), d) y e) del Artículo IV del Acuerdo, los informes financieros del Proyecto.
- Participar junto con la SEMS en el proceso de selección del/de la Coordinador/a Técnico/a y el/la Coordinador/a Financiero del Proyecto;
- Supervisar y dar seguimiento a cada una de las actividades del Proyecto que requieran apoyo administrativo del PNUD;
- Aprovechar la red de contactos nacionales e internacionales para una mejor gestión del Proyecto;
- Contratar, con recursos del Proyecto, las evaluaciones y auditorías externas que se estimen necesarias y vigilar sus procedimientos;
- Asesorar técnicamente al Proyecto sobre mejores prácticas en materia de planeación, monitoreo y evaluación, y
- Asesorar técnicamente al Proyecto para que éste incluya de forma transversal la equidad de género y el enfoque de derechos humanos. Estos servicios especializados se proporcionarán sobre la base de recuperación total de costos.

Los arreglos entre el PNUD y el Asociado en la Implementación para la realización de los productos del Proyecto se describen en el apartado correspondiente al “Plan Anual de Operación”.

Coordinación Técnica del Proyecto. Es el equipo, liderado por el/la Coordinador/a Técnico/a, responsable de asegurar y gestionar en tiempo y forma los insumos técnicos y procesos administrativos para las actividades del Proyecto. Las principales funciones son:

- En coordinación con los representantes del Asociado en la Implementación:



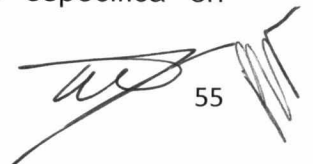
- Elaborar, implementar y monitorear el cumplimiento del Plan Anual de Operación;
- Elaborar la documentación técnica del Proyecto;
- En coordinación con el Oficial de Programa del PNUD, seleccionar al Coordinador/a Financiero del Proyecto.
- Establecer los presupuestos (anuales y trimestrales);
- Elaborar la documentación administrativa del Proyecto;
- Elaborar los informes técnicos (anual y final);
- Elaborar los informes financieros según el Acuerdo;
- Llevar a cabo los procesos de selección del personal del Proyecto y consultorías que requiera la implementación del Proyecto;
- Gestionar ante el PNUD los insumos técnicos y los procesos administrativos necesarios para el desarrollo del Proyecto;
- Informar a la Junta del Proyecto sobre el avance de las actividades del Proyecto, problemas y posible soluciones adoptadas y/o recomendaciones sugeridas para la consecución de los objetivos y resultados;
- Preparar y presentar un informe de la situación del Proyecto ante la Junta del Proyecto.
- Supervisar y asegurar el cumplimiento de las tareas del personal contratado por el PNUD conforme a los criterios de contratación especificados en la Guía de gestión de Proyectos;
- Fungir como Secretario/a Técnico/a de la Junta del Proyecto.
- En coordinación con el Coordinador/a Financiero del Proyecto, preparar y presentar un informe financiero de la situación del Proyecto ante la Junta del Proyecto.

Coordinación Financiera del Proyecto. Es responsable de asegurar y gestionar en tiempo y forma los procesos administrativos para las actividades del proyecto. Las principales funciones son:

- En coordinación con representantes del Asociado en la Implementación, definir la distribución de los presupuestos (anuales y trimestrales);
- En coordinación con representantes del Asociado en la Implementación, elaborar la documentación administrativa del Proyecto;
- En coordinación con representantes del Asociado en la Implementación, elaborar los informes financieros y de avance;
- En coordinación con representantes del Asociado en la implementación llevar a cabo los procesos para la contratación de personal y consultorías que requiera la implementación del Proyecto;
- Gestionar ante el PNUD los procesos administrativos necesarios para el desarrollo del Proyecto;
- Asegurar la gestión eficaz del sistema contable establecido en el Proyecto;
- Preparar y presentar un informe financiero de la situación del Proyecto en la(s) reunión(es) tripartita(s); o reuniones a la Junta del Proyecto, y
- Supervisar y asegurar el cumplimiento de las tareas del personal contratado por el PNUD; conforme a los criterios de contratación, conforme a los lineamientos y normativas del PNUD.

La Junta del Proyecto es un órgano de supervisión y seguimiento que se reúne al menos una vez al año y está integrado por:

- El/la Director/a del Proyecto (representante de SEMS, como se especifica en organigrama)



- Un/a Oficial de Programa del PNUD;
- Un/a representante de la Dirección General de Cooperación Técnica y Científica de la AMEXCID;
- Un/a representante de la SEMS distinto/a al/a la Director/a del Proyecto, y
- El/la Coordinador/a Técnico/a del Proyecto, quien fungirá como Secretario/a Técnico/a.

Sus funciones principales son:

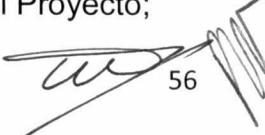
- Aprobar el Plan Anual de Operación del Proyecto y el presupuesto;
- Monitorear el cumplimiento de los objetivos y resultados del Proyecto;
- Establecer, enfocar o rediseñar la estrategia del Proyecto;
- Analizar o en su caso resolver asuntos relacionados con el avance de las actividades del Proyecto, a fin de darle seguimiento al Plan de Anual de Operación y cumplir con los indicadores de desempeño;
- Monitorear la situación del presupuesto, así como la aportación oportuna de los insumos financieros, humanos y técnicos para el cumplimiento del Plan Anual de Operación;
- Monitorear que se cumplan satisfactoriamente las normas y procedimientos del PNUD;
- Convocar a reuniones ordinarias a fin de considerar las propuestas y avances del Proyecto;
- Convocar, en caso de ser necesario, a reuniones extraordinarias, y
- Realizar un análisis, por lo menos una vez al año, con el objetivo de evaluar sustantivamente el Documento de Proyecto; es decir, el Anexo I del presente Acuerdo.

Equipo Técnico. Es el órgano encargado de brindar asesoría técnica especializada al Proyecto y estará integrado por:

- El/la Director/a del Proyecto;
- Un/a representante de la SEMS distinto/a al/a la Director/a del Proyecto;
- Un/a representante del área de Programas del PNUD;
- Un representante del Proyecto;
- El/la Coordinador/a Técnico/a del Proyecto, quien fungirá como Secretario/a Técnico/a.

Sus principales funciones son:

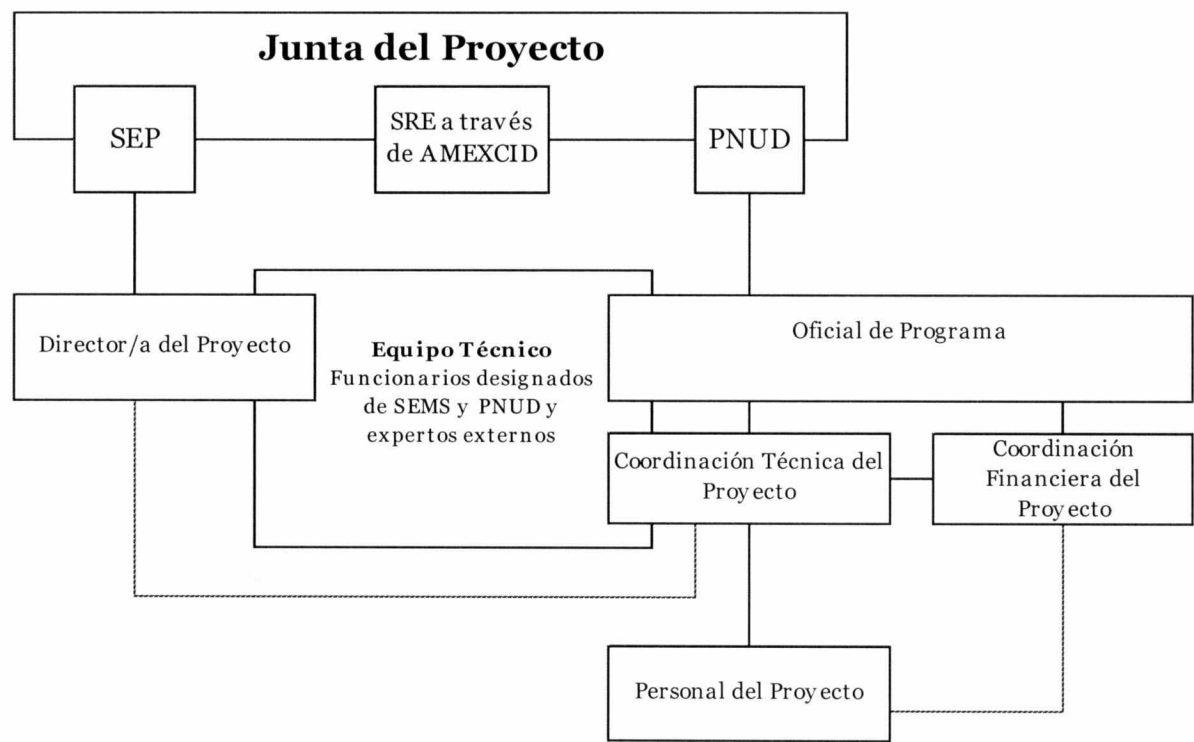
- Elaborar y actualizar el Plan Anual de Operación del Proyecto.
- Brindar asistencia técnica para el logro de los resultados del Proyecto;
- Aportar los insumos técnicos acordados por la Junta del Proyecto;
- Planificar y dar seguimiento al avance de los productos y actividades del Proyecto;
- Proponer la elaboración de materiales físicos y virtuales para la formación de actores involucrados;
- Aportar experiencias internacionales y buenas prácticas para la mejora conceptual y metodológica del Proyecto;
- Apoyar en la organización de eventos internacionales y nacionales;
- Proponer al/la Directora/a del Proyecto y al/la Coordinador/a Técnico/a del Proyecto los perfiles para la contratación de consultorías puntuales;
- Constituirse en Comité para la selección y dictaminación de las OSC, de acuerdo con los lineamientos y reglamentos del PNUD;
- Dar seguimiento a la elaboración de investigaciones, análisis y al proceso de evaluación;
- Elaborar el sistema de seguimiento y monitoreo de la implementación del Proyecto;



56

- De ser necesario, convocar a representantes de otras agencias del Sistema de Naciones Unidas para proporcionar asesoría en temas específicos relacionados con la formación docente, acciones de gestión escolar participativa, mejora del ambiente escolar y/o en estrategias para el reconocimiento de avances de docentes, directivos y planteles.
- Convocar a expertos externos para proporcionar asesoría en temas específicos.

2. Estructura Organizativa del Proyecto

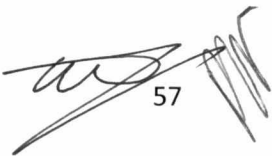


3. Arreglos Administrativos

Para la administración de los recursos, el PNUD pondrá a disposición del Proyecto su capacidad instalada, garantizando transparencia y agilidad en el ejercicio de los recursos. El Plan Anual de Operación se especifica en este Documento. De existir modificaciones en dicha sección, deberá ponerse a consideración y ser aprobada por los miembros de la Junta del Proyecto.

El costo de recuperación por la administración del Proyecto es de **7%** sobre saldos ejercidos. Dicho monto será hasta por un máximo de **MX \$ 4'710,280.37 (Cuatro millones setecientos diez mil doscientos ochenta pesos 37/100 M.N.)**. Cabe señalar que cualquier servicio que el PNUD proporcione al Proyecto se hará en función de sus propios lineamientos y reglamentos internos.

El Proyecto será financiado con fondos de la **Subsecretaría de Educación Media Superior, SEP**, por el monto total de **MX \$72'000,000.00 (Setenta y dos millones de pesos 00/100 M.N.)**, mismos que se depositaran en la siguiente cuenta del PNUD México:


57

Banco:	Banamex SA de CV
Cuenta número:	0443009
Cuenta depósitos ventanilla:	0230443009
CLABE:	002180002304430098
A nombre de:	UNDP Representative in México
Sucursal:	023
Plaza:	México, DF 01001

Si el pago se efectúa en una moneda distinta del dólar de los Estados Unidos, su valor se determinará aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha de hacerse efectivo dicho pago. Si antes de la total utilización por el PNUD del importe abonado hubiera una variación en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas, se ajustará en consonancia el valor del saldo de fondos no utilizados. Si, en ese caso, se registrara una pérdida en el valor de dicho saldo de fondos, el PNUD informará al Donante, con miras a determinar si el Donante ha de aportar más financiación. Si no se dispusiera de dicha financiación adicional, el PNUD podrá reducir, suspender o terminar anticipadamente el Proyecto.

El PNUD recibirá y administrará los pagos de conformidad con las normas, los reglamentos y las directrices del PNUD.

Todas las cuentas y todos los estados financieros se expresarán en dólares de los Estados Unidos.

Si se prevén o si ocurren aumentos inesperados en los gastos o en los compromisos (debido o bien a factores inflacionarios, o bien a fluctuaciones en los tipos de cambio, o bien a eventos imprevistos), el PNUD proporcionará oportunamente al Donante una estimación complementaria, donde se indicarán las sumas adicionales necesarias a fin de determinar si es necesario que se transfieran fondos adicionales o únicamente se hagan modificaciones al presupuesto.

Si los pagos mencionados supra no se recibieran de conformidad con el calendario de pagos, o si el Donante u otras fuentes no aportaran la financiación adicional requerida de conformidad, el PNUD podrá reducir, suspender o terminar anticipadamente la asistencia a proporcionar al Proyecto. En el caso de que se presente una suspensión, reducción o terminación anticipadamente del Proyecto, el PNUD reintegrará los fondos recibidos que no hayan sido utilizados a la SEP, aplicando para ello el tipo de cambio de Naciones Unidas vigente al día de la devolución, a la cuenta bancaria que para tal efecto le indique; en caso de registrarse una pérdida cambiaria, este déficit será cargado al Proyecto.

4. Compromisos del PNUD y el gobierno mexicano para la prestación de los servicios de apoyo

Los servicios de apoyo que se requieran del PNUD se proporcionarán de acuerdo con las condiciones que a continuación se indican:

1. La oficina del PNUD México tiene la posibilidad de proporcionar los servicios de apoyo y asistencia necesaria para cubrir los requisitos que se pidan, ya sea para presentar informes o efectuar pagos directos. Al prestar esos servicios, PNUD México velará para que se incremente la capacidad de la institución designada a fin de que pueda asumir esas actividades de manera directa.
2. La oficina del PNUD en México tiene la facultad de proporcionar, a petición de la Subsecretaría de Educación Media Superior, los siguientes servicios de apoyo para las actividades del Proyecto:
 - Soporte técnico de recursos nacionales e internacionales del Sistema de Naciones Unidas;
 - Diseño y planeación estratégica del Proyecto;
 - Administración del Proyecto mediante el seguimiento técnico y financiero, con un enfoque basado en resultados;
 - Desarrollo de redes de conocimiento internacionales, nacionales y locales basadas en la experiencia del Sistema de Naciones Unidas;
 - Selección del personal para el Proyecto, asistencia para su contratación y sugerencia de candidatos (personas físicas o morales) para las actividades sustantivas y administrativas del Proyecto, y
 - Adquisición de bienes y servicios, en concordancia con sus procedimientos y políticas.
3. La adquisición de bienes y servicios, así como la contratación del personal para el Proyecto son responsabilidad del PNUD, en consulta con el Asociado en la Implementación, y para su gestión se deberán seguir las políticas, normas y procedimientos del PNUD. Es importante mencionar que los puestos del/de la Coordinador/a Técnico/a y del/ de la Coordinador/a Financiero/a, son posiciones que se deberán seleccionar de manera conjunta entre el Asociado en la Implementación y el PNUD México.
4. En caso de demandas o controversias relacionadas con la prestación de servicios por parte de la oficina del PNUD México, éstas tendrán la aplicación que corresponda según el modelo de asistencia básica de este documento.
5. La manera y el método como el PNUD México recuperará los gastos que le signifique la prestación de los servicios de apoyo, descritos en la parte correspondiente a los "Arreglos Administrativos", estarán especificados en el anexo que contiene al presupuesto.
6. La oficina en México del PNUD informará por escrito sobre los servicios de apoyo prestados y los gastos reembolsados por ese concepto, en conformidad con los acuerdos de la Junta del Proyecto.
7. Si las necesidades de servicios de apoyo cambiasen durante la vigencia del Proyecto, tendrá que revisarse el Documento de Proyecto por acuerdo mutuo del Representante Residente del PNUD México y el Asociado en la Implementación.

5. Mecanismo de Selección de la OSC

Para el ciclo escolar 2015-2016, el Programa podrá operar con OSC y/o instituciones académicas bajo alguna de las siguientes modalidades:



59

1. Licitación Pública (*Procurement* por su nombre en inglés). Consiste en un mecanismo competitivo para obtener insumos específicos requeridos a una OSC o institución bajo la figura de proveedor de servicios para la implementación de las actividades del Proyecto. La relación con el PNUD se formaliza mediante un contrato de servicios.
2. Memorándum de Entendimiento a través de un proceso competitivo y con una convocatoria pública que emitirá el PNUD. Consiste en un mecanismo para formalizar una asociación y/o colaboración con una OSC o institución a largo plazo para el logro de objetivos de desarrollo comunes y para la implementación de actividades específicas en el marco de un Acuerdo (Cost Sharing Agreement).

Bajo cualquiera de las modalidades anteriores, las OSC y/o instituciones académicas ejercerán los recursos conforme a los lineamientos y manuales del PNUD.

Las OSC y/o instituciones académicas, no podrán recibir los recursos cuando exista entre sus directivos y los servidores públicos encargados de otorgar los recursos, relaciones de interés o nexos de parentesco, así como a personas con nexos de parentesco con los directivos de la organización.

Las OSC y/o instituciones académicas participantes deberán cumplir con los siguientes requisitos:

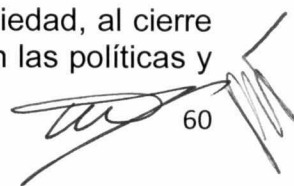
- a) Cumplir con los requisitos administrativos y contables de acuerdo con los lineamientos establecidos por el PNUD.
- b) Entregar Carta-Compromiso firmada por su representante legal, en la cual la institución académica se compromete a proporcionar la información que les sea requerida sobre sus fines, estatutos, programas, actividades, beneficiarios, fuentes de financiamiento nacionales o extranjeras o de ambas, patrimonio, operación administrativa y financiera, y uso de los apoyos y estímulos públicos que reciban.
- c) Entregar Constancia de No Adeudo de obligaciones fiscales federales.
- d) Entregar documentación que acredite su capacidad institucional, la trayectoria y la experiencia metodológica en el tema.
- e) Contar con Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI) actualizada (requisito aplicable únicamente para las OSC).

6. Auditoría

La Contribución estará sujeta exclusivamente a los procedimientos de auditoría interna y externa previstos en el Reglamento Financiero, la Reglamentación Financiera Detallada y las directivas del PNUD. El Proyecto será auditado con el objetivo de obtener una seguridad de que los recursos son administrados de acuerdo a los reglamentos financieros, las cláusulas y condiciones del Documento de Proyecto, el Plan Anual de Operación y el presupuesto establecido. Del presupuesto del Proyecto, se deberán contemplar los recursos necesarios para efectuar la auditoría.

7. Equipo

El PNUD será titular de la propiedad del equipo, los suministros y otros bienes financiados con cargo a la Contribución. Las cuestiones relativas a la transferencia de la propiedad, al cierre del proyecto, serán decisión del PNUD y se determinarán de conformidad con las políticas y



60

los procedimientos del PNUD, las cuales establecen que el equipo puede ser transferido al Asociado a la Implementación (SEP), a una institución sin fines de lucro (identificada y definida por PNUD), o de ser el caso a una nueva fase del Proyecto.

8. Consideraciones especiales

Las publicaciones, investigaciones y productos que se generen como parte de lo aquí propuesto son propiedad del PNUD México, pudiendo ser utilizados de forma ilimitada por la Subsecretaría de Educación Media Superior.

Asimismo, todo el material que se produzca como consecuencia de este Proyecto, deberá llevar de manera visible y en tamaño similar los logotipos del PNUD, SEMS-SEP y del Proyecto Construye T; dándoles el crédito correspondiente a los autores y organismos de apoyo, en concordancia con la Junta del Proyecto.

Además, todas las publicaciones producidas como consecuencia de este documento deberán incluir de manera obligatoria la siguiente inscripción:

Las opiniones, análisis y recomendaciones de política no reflejan necesariamente el punto de vista del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, como tampoco de su Junta Ejecutiva ni de sus estados miembros.

9. Comunicación y difusión

Al ser una red de conocimiento, el PNUD promueve la difusión de aquellas experiencias y lecciones aprendidas de los Proyectos, de manera que puedan ser compartidas al interior de los países y con el resto de la comunidad internacional para ayudar a sus pueblos a forjar una vida mejor.

Por ello el PNUD, en coordinación con el Asociado en la Implementación, promoverá la sistematización de experiencias y la difusión de los productos que surjan del marco de este Proyecto como una actividad transversal al logro de sus resultados. Dichas actividades se contemplan en el Plan de Anual de Operación del Proyecto y se destinará un porcentaje de su presupuesto para este fin.

La Junta del Proyecto definirá la estrategia de comunicación y la revisará periódicamente para promover la visibilidad de las lecciones aprendidas y las buenas prácticas empleadas en la ejecución de las actividades del Proyecto. La Junta del Proyecto también determinará los ajustes al presupuesto del Proyecto para cumplir con este objetivo.

De igual forma, el PNUD y el Asociado en la Implementación participarán coordinadamente en la promoción de estos resultados aprovechando los espacios de difusión de las Naciones Unidas (como en los Días de la juventud, de la no violencia contra las mujeres, por mencionar algunos), eventos relacionados con el Proyecto y otros espacios de interés común.

Finalmente, el PNUD seguirá una política de acceso a la información relacionada con el Proyecto, respetando aquella información que el Asociado en la Implementación considere de carácter confidencial.



61

10. Seguridad

Es prioridad del PNUD garantizar condiciones mínimas de seguridad en el funcionamiento de los Proyectos, para lo cual las oficinas de los Proyectos deberán cumplir, en la medida de lo posible, con los estándares operacionales establecidos por la Oficina de Seguridad de las Naciones Unidas. Por lo anterior, se llevarán a cabo reuniones periódicas, así como talleres de información y capacitación con los/las responsables de la coordinación del Proyecto y para todos –aquellos que tengan una relación contractual con el PNUD con el propósito de permitirles estar compenetrados con las regulaciones, procedimientos e instrucción que todo Funcionario de las Naciones Unidas debe seguir para el cumplimiento de dichos estándares.

En la consulta realizada a la Oficina de Seguridad de las Naciones Unidas el 15 de abril de 2008 se contemplan los siguientes apoyos:

- a) La Oficina de Seguridad de las Naciones Unidas brindará servicios para fortalecer la seguridad en el equipo de trabajo del Proyecto a través de cursos de capacitación por medios electrónicos como son a) Curso de seguridad básica, b) Seguridad avanzada sobre el terreno;
- b) Adicionalmente, se ofrecerá al personal contratado en el marco del Proyecto sesiones de inducción presenciales sobre medidas de seguridad, los Procedimientos Operativos Vigentes (POV's) y trípticos que contienen recomendaciones diversas referidas a temas específicos. Será responsabilidad de la Unidad Coordinadora que el personal que labora en el Proyecto atienda las sesiones mencionadas y reciba la información que la Oficina de Seguridad de las Naciones Unidas elabore.
- c) La oficina de Seguridad de las Naciones Unidas en México proporcionará recomendaciones y, en determinado caso, evaluaciones de las instalaciones en las cuales se llevarán a cabo eventos en el marco del Proyecto.

Si en el marco del Proyecto se requiere la renta de espacios fuera de estas instalaciones, se procurará que dichos espacios cumplan con los principios de seguridad establecidos por el PNUD, en concordancia con las políticas de la Secretaría de Educación Pública en esta materia. Estos criterios estarán establecidos en los términos de referencia y serán un factor de decisión importante para la contratación de dichos espacios.

Finalmente, aquellas personas que estén destinados o deban viajar, por actividades en el marco del Proyecto, a zonas que estén en una etapa de seguridad elevada (señalada por la Oficina de Seguridad de las Naciones Unidas), deberán acreditar el Curso Avanzado de Seguridad sobre el Terreno.

El PNUD circulará periódicamente un comunicado con aquellas zonas geográficas que, por determinada circunstancia, sean consideradas de mayor riesgo para la operación del personal.



62

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

Con el propósito de medir los avances en la implementación del Plan Anual de Operación y los resultados obtenidos a partir de la presencia del Programa Construye T en los planteles de educación media superior, se contemplan las siguientes herramientas de monitoreo y evaluación:

a) Sistema de monitoreo de resultados en línea

En el marco del Proyecto Construye T se diseñará e implementará un Sistema de Monitoreo y Evaluación Permanente en Línea que permita dar seguimiento a la implementación de las estrategias de intervención propuestas por el Programa, con especial énfasis en el monitoreo de indicadores de resultados. En ese sentido, el Sistema debe tener la capacidad de obtener información que permita medir y evaluar los resultados esperados en términos de mejora de la convivencia escolar en los planteles de EMS como parte fundamental del ambiente escolar, además de información sobre el conocimiento y uso de las herramientas del enfoque de HSE por parte de los docentes y directivos. Finalmente, el sistema deberá poder medir cambios en el comportamiento y percepción de los estudiantes. La información necesaria para medir los indicadores de resultados deberá ser obtenida directamente de los docentes y alumnos —al menos de manera muestral—, por medio de encuestas diseñadas por la Coordinación Técnica del Proyecto, con apoyo de expertos en HSE, que podrán ser enviadas y contestadas en línea.

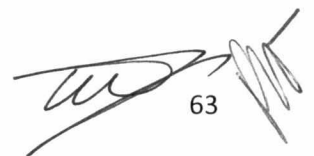
Adicionalmente, el Sistema debe recolectar la información necesaria para monitorear la correcta implementación de los procesos del Programa, comprobando su consistencia con respecto al diseño institucional y a las estrategias establecidas por el PNUD. Dicho de otra manera, el Sistema debe ser capaz de verificar que las actividades y procesos que conforman las distintas estrategias del Programa se estén implementando correctamente.

Finalmente, el Sistema debe tener la capacidad de dar seguimiento a los costos financieros de la implementación, y la flexibilidad suficiente para hacer frente a requerimientos de información coyuntural que pueda ser de interés para la toma de decisiones en el Proyecto.

Para poder cubrir todas las necesidades de información que plantea el Proyecto —operativa, estratégica y financiera— se plantea una estructura por módulos de captura vinculados a una misma base de datos:

- Módulo I: Monitoreo permanente de la implementación del Programa (indicadores de productos y procesos).
- Módulo II: Monitoreo permanente de resultados (indicadores de resultados).
- Módulo III: Seguimiento financiero (indicadores financieros).

Cada módulo deberá contener plantillas de información previamente definidas y diseñadas por la Coordinación Técnica del Proyecto, de acuerdo a las necesidades de información detectada, además de ser lo suficientemente flexible para poder añadir o quitar plantillas según se requiera. Los módulos de captura deben nutrir de información a la base de datos central, la cual, a su vez, debe ser capaz de generar —mediante el uso de macros— informes en formatos ejecutivos de indicadores de especial interés. Por otra parte, tanto el módulo de monitoreo de la implementación como el de seguimiento financiero deben contar con un tablero de control que permita observar de manera ejecutiva el avance sobre las metas establecidas para cada indicador del sistema.



63

b) Evaluación de impacto

Con la finalidad de obtener una valoración objetiva del impacto atribuible al Proyecto, se llevará a cabo un riguroso proceso de evaluación externa. En su diseño se hará uso de un modelo experimental con una muestra de planteles de tratamiento y una de control. Los resultados de la evaluación permitirán visibilizar los cambios generados por la intervención del Proyecto, particularmente la formación de HSE en los docentes y alumnos, y en mejoras del ambiente escolar dentro de los planteles. En ese sentido, los resultados del Programa deberán medirse a través de indicadores de cambio en el aprendizaje socioemocional de los alumnos y del ambiente escolar –principalmente en su componente de convivencia escolar–. Por tal motivo, se aplicarán cuestionarios que incluyen escalas de medición de HSE probadas a nivel internacional⁴¹ y que técnicamente cubren la medición de las habilidades que se pretenden desarrollar a través de Construye T.

Entre los indicadores de impacto que podrán ser medidos mediante esta metodología se encuentran:

- Medición de habilidades socioemocionales en la comunidad escolar de acuerdo a estándares internacionales.
- Cambio en las conductas de riesgo en los estudiantes de EMS.
- Cambio en los niveles de satisfacción, confianza y motivación de los estudiantes de EMS.
- Cambio en las expectativas de futuro y proyecto de vida de los estudiantes de EMS.
- Cambio en el nivel de violencia y acoso escolar en los planteles.

Durante la tercera fase del Proyecto, entre noviembre de 2014 y febrero de 2015, se aplicaron encuestas para la obtención de la línea base para la evaluación, siguiendo rigurosamente el diseño metodológico y los instrumentos propuestos por el evaluador externo. Es de resaltar que la línea base se habrá levantado antes del inicio de la intervención propuesta en este documento, por lo que proveerá, además, un diagnóstico sobre las habilidades socioemocionales y la convivencia en los planteles de EMS –asumiendo que la encuesta se aplicó en una muestra representativa de planteles de EMS–. Para este nuevo ciclo del Proyecto, se plantea la realización de un primer seguimiento que, además, servirá de línea base para los planteles que se incorporarán por primera vez al Programa con la nueva intervención.

Con respecto a las mediciones de seguimiento para evaluar el impacto del nuevo modelo de intervención, es importante considerar que los cambios en el desarrollo socioemocional y en el comportamiento, así como las formas de convivencia entre los actores de la comunidad escolar, no son observables en el corto plazo; la experiencia internacional y la opinión de expertos indica que el proceso de asimilación y aprendizaje de HSE podría comprender más de un año escolar. Tomando en cuenta que la intervención en los planteles se realizará como se establece en el Plan Anual de Operación, se considera que no es factible identificar un impacto dentro de este periodo atribuible al nuevo modelo. En tal sentido, un segundo seguimiento –primero para el caso de la nueva intervención– tendría que realizarse en un ciclo posterior

⁴¹ Los cuestionarios para estudiantes se diseñarán considerando al menos las siguientes escalas de medición de habilidades socioemocionales: escala de Inteligencia Emocional de BarOn; escala "Inventario Big 5 de la personalidad"; Inventario de comportamiento de estudiantes, Inventario de resolución de problemas, cuestionario de Fortalezas y dificultades SDQ, el Test de Autoestima de Rosenberg y la escala Gallup de Satisfacción Personal. Asimismo, se controlará por una medida de inteligencia cognitiva a través del Test de Matrices Progresivas de Raven.

del Proyecto, es decir en el ciclo escolar 2016-2017, o después. No obstante lo anterior, el sistema de monitoreo permitirá medir algunos resultados intermedios en términos del conocimiento y uso de habilidades socioemocionales en docentes, así como algunos cambios de comportamiento y percepción de los estudiantes, y algunos indicadores relacionados con la mejora de la convivencia.

Adicionalmente, en apego a las Políticas y Procedimientos del PNUD, el presente Programa será monitoreado según los siguientes elementos:

Durante el ciclo anual del proyecto

- Con el fin de facilitar el seguimiento y solucionar eventuales problemas y riesgos el “Registro de Issues y Riesgos” debe ser activado y actualizado en el sistema Atlas por el Oficial de Programa a cargo del Proyecto. La Coordinación Técnica del Proyecto elaborará los informes técnicos del Proyecto (anual y final). El PNUD enviará el informe anual a más tardar un mes después del final del año calendario en cuestión. Asimismo, enviará el informe final a más tardar un mes después de la terminación del Proyecto.
- Las acciones para el monitoreo del Proyecto deben ser activadas y planificadas en el Módulo de Gestión del Proyecto en Atlas y se deben registrar el status de cumplimiento de estas acciones claves de monitoreo planeadas. En caso de que el Proyecto no disponga de acceso externo al Sistema Atlas, hasta que ésta herramienta esté disponible, la información será proporcionada cuando sea necesario por parte del/de la Coordinador/a Técnico/a del Proyecto, en coordinación con el/la directora/a del mismo, a través de informes técnicos. En caso de tener acceso externo, esta información será ingresada por la Coordinación Técnica del Proyecto en el sistema Atlas, dejando la salvedad que el contenido de la misma será una responsabilidad compartida de la Subsecretaría de Educación Media Superior y el PNUD.
- El Informe Anual del Proyecto será preparado por la Coordinación Técnica del Proyecto en coordinación con el Asociado en la Implementación y el Oficial de Programa a cargo del PNUD y presentado a la Junta del Proyecto.
- Reunión Anual y Final del Programa: sobre la base del “Informe Anual del Programa” se realizará una Reunión Anual del Programa durante el cuarto trimestre del año/o el segundo semestre, para revisar y evaluar el desempeño del Programa y el Plan Anual de Operación (AWP) del año siguiente. En el último año del Programa, dicha revisión se considerará como Reunión Final de Cierre del Programa. La Reunión Anual o Final del Programa será realizada por la Junta del Proyecto y puede involucrar a otros posibles interesados. Las Revisiones Anuales y Finales se focalizarán en evaluar el nivel de logros de los objetivos, resultados y productos y su alineamiento con los Resultados esperados del Programa de País.

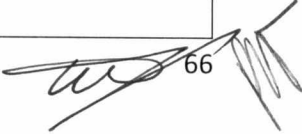
Gestión de Calidad de las Actividades-Resultado del Proyecto

<p>PRODUCTO 1: Documentos con los contenidos teórico-práctico y materiales del curso en HSE para docentes</p>
--

Actividad Resultado (No. Actividad en Atlas)	Curso en HSE disponible para los tutores Construye T.	
Propósito	Desarrollar los contenidos y materiales del curso Construye T para docentes con base en el actual marco conceptual de HSE del Programa	
Descripción	El desarrollo del curso incluye realizar los contenidos (texto, propuesta de guiones de video, gráficos y ejemplos), materiales pedagógicos, metodología de evaluación de avances y entregar una descripción técnica para la elaboración de la plataforma en línea.	
Criterios de Calidad	Método de Calidad	Fecha de la Evaluación
Se contrata a un equipo de consultores o a una institución especializada a través de un proceso competitivo a nivel nacional.	Para la selección de los consultores y la revisión de sus productos o entregables se integrará al equipo de la Coordinación Técnica del Proyecto a un especialista en temas de pedagogía y psicopedagogía.	mes 3 del Plan Anual de Operación

PRODUCTO 2: Materiales prácticos para el desarrollo de HSE		
Actividad Resultado (No. Actividad en Atlas)	Formación en HSE para directivos, docentes y estudiantes	
Propósito	Apoyar a directivos, docentes y estudiantes para que realicen ejercicios para desarrollar HSE en el plantel, el aula y/o el ámbito personal	
Descripción	162 fichas con ejercicios prácticos de desarrollo socioemocional 9 videos con ejercicios prácticos de desarrollo de HSE	
Criterios de Calidad	Método de Calidad	Fecha de la Evaluación
Mejores prácticas en términos de desarrollo socioemocional con base en las recomendaciones técnicas de los consultores o la institución especializada que desarrolle los materiales.	Revisión de mejores prácticas y consultoría con expertos en el tema de desarrollo de HSE	meses 4,5,8,9, 11 y 12 del Plan Anual de Operación

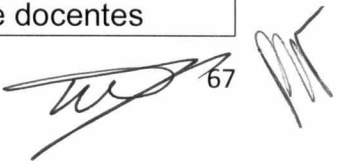
PRODUCTO 3: Listado de <i>asesores expertos</i> capacitados en los contenidos y alcances del curso.	
Actividad	Curso en HSE disponible para los tutores Construye T.



Resultado (No. Actividad en Atlas)			
Propósito	Formar al equipo de asesores expertos que acompañarán y retroalimentarán el avance de los docentes a través del curso en línea.		
Descripción	El evento será organizado por la Coordinación Técnica del Proyecto y convocará los asesores expertos. En este evento los consultores o institución especializada realizan la capacitación de los contenidos del curso.		
Criterios de Calidad	Método de Calidad	Fecha de la Evaluación	
Mejores prácticas en términos de eventos de capacitación y las recomendaciones técnicas de los consultores o la institución especializada para el desarrollo de las sesiones.	Revisión de mejores prácticas y consultoría con expertos en el tema de formación	mes 4 del Plan Anual de Operación	

PRODUCTO 4: Plataforma de capacitación en línea para docentes y directivos.			
Actividad Resultado (No. Actividad en Atlas)	Curso en HSE disponible para los tutores Construye T.		
Propósito	Capacitar a docentes en la incorporación del enfoque de habilidades socioemocionales en el aula de clase.		
Descripción	Esta actividad comprende la adaptación de los contenidos y materiales de curso a un formato interactivo y disponible para su acceso en línea.		
Criterios de Calidad	Método de Calidad	Fecha de la Evaluación	
Mejores prácticas en términos de sistemas de capacitación en línea.	Asesoramiento con dependencias o instituciones que han implementado plataformas de capacitación para docentes. Asesoramiento con la escuela virtual del PNUD.	mes 5 del Plan Anual de Operación	

PRODUCTO 5: Listados de docentes participantes en el curso en HSE	
Actividad Resultado (No. Actividad en Atlas)	Formación de Tutores Construye T a través del curso en HSE.
Propósito	Registrar y sistematizar el avance de la capacitación de docentes



	directamente del curso en línea.	
Descripción	A través de un módulo de seguimiento en la plataforma de capacitación se registrará el avance de los tutores Construye T en el curso y la creación de comunidades de práctica en sus planteles.	
Criterios de Calidad	Método de Calidad	Fecha de la Evaluación
Mejores prácticas en términos de sistemas de capacitación en línea y monitoreo de avances.	Asesoramiento con dependencias o instituciones que han implementado plataformas de capacitación para docentes y construcción de padrones de beneficiarios. Asesoramiento con la escuela virtual del PNUD.	mes 7, 8,9,10 y 11 del Plan Anual de Operación

PRODUCTO 6: Listados de docentes participantes en la capacitación de HSE a través de las comunidades de práctica		
Actividad Resultado (No. Actividad en Atlas)	Formación de docentes a través del curso en HSE.	
Propósito	Registrar y sistematizar el avance de la capacitación de docentes bajo el esquema de comunidades de práctica.	
Descripción	A través de un módulo de seguimiento en la plataforma de capacitación se registrarán los participantes en el curso de HSE a través de las comunidades de práctica en sus planteles.	
Criterios de Calidad	Método de Calidad	Fecha de la Evaluación
Mejores prácticas en términos de sistemas de monitoreo de avances.	Asesoramiento con dependencias o instituciones que han implementado satisfactoriamente sistemas de monitoreo en línea.	mes 9,10 y 11 del Plan Anual de Operación

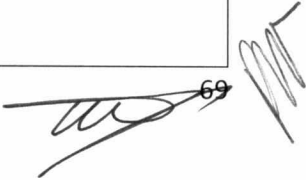
PRODUCTO 7: Guía para desarrollo de HSE en espacios de tutoría y orientación	
Actividad Resultado (No. Actividad en Atlas)	Docentes utilizan las HSE en sus clases y mejoran la manera de relacionarse con sus estudiantes.
Propósito	Fortalecer el aprendizaje socioemocional de los estudiantes a través de actividades específicas de desarrollo de HSE en los horarios de clase donde no se tiene actividad académica de un campo disciplinar o asignatura tecnológica, es decir, en los horarios de orientación, tutorías o educación física.
Descripción	Desarrollar una guía práctica con actividades de desarrollo

	socioemocional para tutores u orientadores de los planteles participantes.	
Criterios de Calidad	Método de Calidad	Fecha de la Evaluación
Selección de consultor especializado en el tema.	Proceso de contratación competitivo	mes 5 del Plan Anual de Operación

PRODUCTO 8: Manual para la organización de consejos de convivencia y determinación de acuerdos de convivencia.		
Actividad Resultado (No. Actividad en Atlas)	Mejora en la convivencia dentro de los planteles escolares. Disminución del fenómeno de acoso escolar en los planteles.	
Propósito	Desarrollar la capacidad institucional de la escuela para mejorar la convivencia escolar	
Descripción	Desarrollar una guía práctica con actividades concretas sobre mejora de la convivencia escolar en planteles del tipo medio superior.	
Criterios de Calidad	Método de Calidad	Fecha de la Evaluación
Selección de consultor especializado en el tema.	Proceso de contratación competitivo	mes 6 del Plan Anual de Operación

PRODUCTO 9: Conjunto de tres guías sobre gestión escolar participativa: guía para la conformación del Comité Escolar Construye T, guía para la realización del diagnóstico participativo y guía para la planeación participativa en los planteles.		
Actividad Resultado (No. Actividad en Atlas)	Mejora en la convivencia dentro de los planteles escolares. Disminución del fenómeno de acoso escolar en los planteles.	
Propósito	Desarrollar la capacidad institucional de la escuela para mejorar la convivencia escolar a través de procesos participativos y el involucramiento de toda la comunidad escolar.	
Descripción	Desarrollar una guía práctica sobre las mejores prácticas de gestión participativas en planteles.	
Criterios de Calidad	Método de Calidad	Fecha de la Evaluación
Selección de consultor especializado en el tema.	Proceso de contratación competitivo	mes 6 del Plan Anual de Operación

PRODUCTO 10: Metodología de certificación a planteles y estrategia de reconocimiento a docentes y directivos.	
Actividad Resultado (No. Actividad en Atlas)	Generación de incentivos para la participación de tutores y docentes.



Propósito	Incentivar a los estudiantes, docentes y directivos a adoptar el enfoque de desarrollo socioemocional a través de estrategias de incentivos basados en el reconocimiento público y el prestigio social.	
Descripción	Desarrollar concursos para estudiantes, convocatorias para docentes y directivos y certificaciones para los planteles que efectivamente fomenten el desarrollo socioemocional en la comunidad escolar y se conviertan en agentes transformadores del cambio.	
Criterios de Calidad	Método de Calidad	Fecha de la Evaluación
Creación del perfil del docente que enseña bajo el enfoque de HSE. Creación del perfil del director que fomenta el desarrollo de HSE en su comunidad escolar. Creación del perfil del plantel Construye T donde se fomenta efectivamente el desarrollo de HSE y la convivencia escolar positiva.	Asesoramiento con instituciones especializadas en desarrollo de HSE y en materia de convivencia escolar.	mes 6 del Plan Anual de Operación

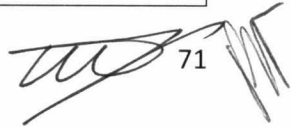
PRODUCTO 11: Plan de trabajo de la estrategia de posicionamiento del enfoque de HSE y fomento a la convivencia positiva mediante acciones de comunicación social.		
Actividad Resultado (No. Actividad en Atlas)	Generación de contenidos de comunicación social para difundir el enfoque de HSE. Generación de incentivos para la participación de tutores y docentes.	
Propósito	Contar con una estrategia efectiva de difusión de los resultados y de posicionamiento del Programa entre la población objetivo.	
Descripción	Página Web dinámica y redes sociales del Programa posicionadas entre la población objetivo (docentes, estudiantes, directivos) y las autoridades educativas estatales y federales.	
Criterios de Calidad	Método de Calidad	Fecha de la Evaluación
Mejores prácticas en términos de difusión de resultados y de gestión de información por medios electrónicos.	Consulta de propuestas y productos con las áreas de comunicación y tecnologías de la información del PNUD y el Asociado en la Implementación	meses 4,5,6,7,8,9,10 y 11 del Plan Anual de Operación

PRODUCTO 12: Plataforma de seguimiento y monitoreo en línea.	
Actividad Resultado (No. Actividad	Docentes utilizan las HSE en sus clases y mejoran la manera de relacionarse con sus estudiantes

en Atlas)		
Propósito	Monitorear el avance en los resultados del Programa entre la población objetivo.	
Descripción	Se desarrollará una plataforma de monitoreo de avances estrechamente vinculada a la plataforma de capacitación y que permitirá recolectar mensual, trimestral o semestralmente, indicadores de actividades y resultados directamente de los docentes, directivos y estudiantes.	
Criterios de Calidad	Método de Calidad	Fecha de la Evaluación
Mejores prácticas en términos de difusión de monitoreo basado en resultados.	Asesoramiento con las áreas de monitoreo y evaluación de organismos especializados como el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).	meses 7,8,9,10,11,12 y 13 del Plan Anual de Operación

PRODUCTO 13: Bases de datos de la plataforma de seguimiento y monitoreo en línea.		
Actividad Resultado (No. Actividad en Atlas)	Docentes utilizan las HSE en sus clases y mejoran la manera de relacionarse con sus estudiantes.	
Propósito	Monitorear el avance en los resultados del Programa entre la población objetivo.	
Descripción	A través de la plataforma de monitoreo de avances se recolectarán indicadores de actividades y resultados de forma bimestral, asimismo otros indicadores serán recolectados de forma semestral y/o anual.	
Criterios de Calidad	Método de Calidad	Fecha de la Evaluación
Mejores prácticas en términos de difusión de monitoreo basado en resultados.	Asesoramiento con las áreas de monitoreo y evaluación de organismos especializados como el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).	meses 7, 9,11,12 y 13 del Plan Anual de Operación

PRODUCTO 14: Informe de resultados del seguimiento a la evaluación de impacto del Programa.	
Actividad Resultado (No. Actividad en Atlas)	Docentes utilizan las HSE en sus clases y mejoran la manera de relacionarse con sus estudiantes.
Propósito	Contar con un comparativo de algunos indicadores de aprendizaje socioemocional, aprendizaje cognitivo, ambiente escolar, etc.

 71

Descripción	Aplicar un instrumento que considere los cambios en el modelo operativo del Programa, alcance y cobertura de 4,000 planteles del tipo medio superior en una muestra de planteles.	
Criterios de Calidad	Método de Calidad	Fecha de la Evaluación
Contratación de institución experta especializada en evaluación de impacto.	Proceso competitivo de selección.	mes 13 del Plan Anual de Operación de 2015



72



VII. CONTEXTO LEGAL

Este documento conjuntamente con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México 2014-2019 (UNDAF) firmado por el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Sistema de las Naciones Unidas en México (SNU) el cual se incorpora como referencia, constituyen el Documento de Proyecto.

El instrumento de referencia para el acuerdo entre el fondo especial y el gobierno de México (firmado el 23 de febrero de 1961), junto con sus dos resoluciones de asamblea, es parte de este documento. (Anexo I)

La responsabilidad para la seguridad y protección del Proyecto y su personal y propiedad, y de la propiedad del PNUD que se encuentre bajo la custodia del Asociado en la Implementación recaerá, en su caso, en el propio Asociado en la Implementación.⁴²

El Asociado en la Implementación deberá:

- a) implementar un plan de seguridad apropiado y actualizar el plan de seguridad, tomando en cuenta la situación del país donde el Proyecto se ejecute;
- b) asumir todos los riesgos y obligaciones relacionadas a la seguridad del Asociado en la Implementación y de la implementación total del plan de seguridad.

El PNUD se reserva el derecho de verificar si tal plan está siendo implementado, y sugerir modificaciones al plan cuando sea necesario. El no cumplimiento en el mantenimiento e implementación de un plan de seguridad apropiado como aquí se requiere será considerado una violación a este acuerdo.

El PNUD acuerda realizar todos los esfuerzos razonables para asegurar que ninguno de los fondos del Proyecto sean utilizados para proporcionar apoyo a individuos o entidades asociadas con terrorismo y que los receptores de tales cantidades proporcionadas por el PNUD aquí acordadas no se encuentren en la lista que mantiene el Comité del Consejo de Seguridad establecido de la resolución 1267 (1999). La lista puede encontrarse en la siguiente dirección electrónica: <http://www.un.org/Docs/sc/committees/1267/1267ListEng.htm>. Esta provisión debe ser incluida en todos los subcontratos o sub-acuerdos que se suscriban en el marco de este Documento de Proyecto.

Texto Organismos participantes del Sistema de Naciones Unidas

Organismos SNU	Acuerdo
PNUD	<ul style="list-style-type: none">• El instrumento de referencia para el acuerdo entre el fondo especial y el gobierno de México (firmado el 23 de febrero de 1961), junto con sus dos resoluciones de asamblea, es parte de este documento.• Para los fines del acuerdo, el organismo de ejecución del gobierno es el mismo organismo de ejecución del país huésped que aparece en el propio acuerdo. El documento que rige su normatividad es el Manual de Proyectos de ejecución nacional (Manual Nex).

⁴² Sin embargo, debido a que el personal y la propiedad del Proyecto se encuentran ubicados en las instalaciones del PNUD, la seguridad y protección del personal y propiedad del Proyecto, para efectos de este Documento de Proyecto, corresponderá al PNUD, conforme a su normatividad y mecanismos.

Organismos SNU	Acuerdo
	<ul style="list-style-type: none">• En virtud de la Convención sobre prerrogativas e inmunidades de las Naciones Unidas, firmada por el gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, nada de lo dispuesto ni en este documento ni en otros contractuales que se rubriquen a manera de amparo, podrá interpretarse como una renuncia expresa o tácita a toda inmunidad de jurisdicción, privilegio, excepción o cualquier otra inmunidad de que goce el PNUD.



74

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Alderete, A. M. y Cardoso, G., 2009. Adolescentes en riesgo psicosocial y resiliencia. *Psicología desde el Caribe*, Volumen 23, pp. 148-182.

Alfonso M., Santiago A., M. Bassi. Estimating the Impact of Placing Top University Graduates in Vulnerable Schools in Chile. Inter-American Development Bank, Education Division (SCL/EDU). TECHNICAL NOTES No. IDB-TN-230.

Arceo-Gómez, E. O. y Campos-Vázquez, R. M., 2014. Evolución de la brecha salarial de género en México. *El Trimestre Económico*, Fondo de Cultura Económica, Issue 323, pp. 619-653.

Arón, A. y Milicic, N., 1999. *Clima social escolar y desarrollo personal: un programa de mejoramiento*. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello.

Bazán, C. y Kudó, Inés, *Estudiantes sanos, seguros y felices: El rol del clima escolar y las habilidades socioemocionales*, Segunda edición. Lima, Perú: Banco Mundial, 2014.

Betanuett-Kattan, R. y Székely, M., 2013. Deserción en la Educación Media Superior de México: patrones, consecuencias y posibles causas, Washington, D.C., Centro de Estudios Educativos y Sociales, World Bank.

Brackett, M.A., Fernández-Barrocal, P., y Palomera, R., 2008. La inteligencia emocional como una competencia básica en la formación inicial de los docentes: algunas evidencias. *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, Vol. 6 (2), pp 437-454.

Bruns, B. y Luque, J., 2014. Docentes excelentes: Cómo mejorar el aprendizaje en América Latina y el Caribe, resumen, Washington, DC, Banco Mundial. Licencia: Creative Commons de Reconocimiento CC BY 3.0. Publicado originalmente en inglés.

Cobb, C.D, y Mayer, J.D., 2000. Emotional Intelligence: What the reasearch says, *Educational Leadership*, noviembre 2000.

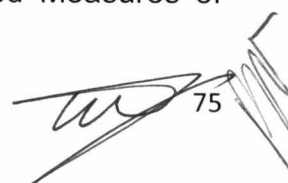
Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning (CASEL), *What is social emotional learning?* disponible en: <http://www.casel.org/social-and-emotional-learning>.

Cunningham, Wendy, Linda McGinnis, Rodrigo García Verdú, Cornelia Tesliuc y Dorte Verner, *Youth at Risk in Latin America and the Caribbean: Understanding the Causes, Realizing the Potential*, Directions in Human Development, World Bank, 2008.

Encuesta Nacional de Exclusión, Intolerancia y Violencia en Educación Media Superior, 2013.

Hair, E., Jager, J., and S. Garrett, *Helping Teens Develop Healthy Social Skills and Relationships: What the Research Shows about Navigating Adolescence*, Child Trends, Research Brief, 2002.

Hanushek, E. y S. Rivkin, 2010. "Generalizations about Using Value-Added Measures of Teacher Quality", *American Economic Review* 100 (2), págs. 267-71.



Hawkins, J. D., Smith B. H., y Catalano, R.F., *Social development and social and emotional learning*, 2014, en Milicic et al, *Aprendizaje Socioemocional*. Programa Base, Editorial Paidós, 2014.

Heckman, James, The case for Investing in Young Children, European Expert Network on Economics of Education Policy Brief 1/2012, enero de 2012.

Heckman, J. y Kautz, T., 2012. Hard Evidence on Soft Skills. Labour Economics, Elsevier, 19(4), pp. 451-464.

Heckman, J. y Kautz, T., 2013. Fostering and Measuring Skills: Interventions that Improve Character and Cognition. National Bureau of Economic Research, Volumen Working Paper 19656.

Heckman, James y Flavio Cunha, "Investing in our young people", Working Paper 16201, National Bureau of Economic Research, 2010.

Heckman, James y Tim Kautz, *Fostering and Measuring Skills: Interventions that Improve Character and Cognition*, Human Capital and Economic Opportunity Global Working Group, noviembre de 2013.

Lopes, P. y Salovey, P. (2004). "Toward a broader education: Social, emotional, and practical skills", en J. E. Zins, R. P. Weissberg, M. C. Wang, y H. J. Walberg (Eds.), *Building school success on social and emotional learning* (pp. 79-93). New York: Teachers College Press.

Milicic, Neva, Lidia Alcalay, Christian Berger, y Alejandra Torretti, *Aprendizaje Socioemocional*. Programa Base, Editorial Paidós, 2014.

Murck, Max, *School Climate and its impact on School Climate*, World Bank, 2014.

Payton, J., Weissberg, R.P., Durlak, J.A., Dymnicki, A.B., Taylor, R.D., Schellinger, K.B., & Pachan, M., *The positive impact of social and emotional learning for kindergarten to eighth-grade students: Findings from three scientific reviews*. Chicago, IL: Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning, 2008.

Programa Construye T, Documentos de Proyecto, 2008 a 2013.

Rockoff, J. E., 2004. "The Impact of Individual Teachers on Student Achievement: Evidence from Panel Data", *American Economic Review* 94 (2), págs. 247-52.

Rosenholtz, S. J. y Simpson, C., 1990. Workplace Conditions and the Rise and Fall of Teachers' Commitment, *Sociology of Education*, Vol. 63, No. 4, pp. 241-257.

Smith, Stuart C. y Scott, James J., 1990. The Collaborative School: A Work Environment for Effective Instruction, ERIC/CEM School Management Digest Series, No. 33.

UNESCO, 2006. Modelos innovadores en la formación inicial docente: estudio de casos de modelos innovadores en la formación docente en américa latina y europa. Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001465/146544s.pdf>

Vaillant, D., y Rossel, C., 2010. El reconocimiento de la docencia efectiva: la premiación a la excelencia, PREAL, Serie Documentos, No. 48.



Waldron, Nancy y McLenskey, James, 2010. Establishing a Collaborative School Culture Through Comprehensive School Reform, Journal of Educational and Psychological Consultation, Vol. 20, 58-74.

Weare, K., y Gray G., 2003. What Works in developing children's emotional and social competence and wellbeing? Department for Education and Skills research report, No. 456, citado en Brackett, M.A., Fernández-Barrocal, P., y Palomera, R., 2008.

West, J. Frederic y Idol, Lorna, 1993. The Counselor as Consultant in the Collaborative School, Journal of Counseling & Development, Vol. 71, Issue 6, 678-683.

IX. APÉNDICES

ANÁLISIS DE RIESGOS

APÉNDICE I. Teoría de cambio del nuevo modelo de intervención del Programa Construye T 2015-2016.

APÉNDICE II. Análisis de actores involucrados en la operación del Programa.

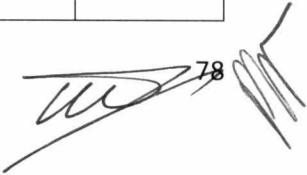
APÉNDICE III. Impactos superiores del Programa Construye T – Teoría de Cambio a partir de la transformación del Ambiente Escolar en los planteles de EMS.



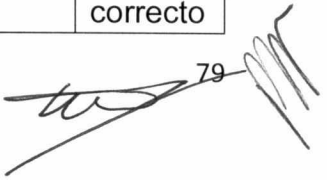
Análisis de Riesgos

Nombre del Proyecto: Cuarta Fase: Apoyo a las y los jóvenes del tipo medio superior para el desarrollo de su proyecto de vida y la prevención de conductas de riesgo, Programa Construye T.	Fecha: Junio 2015
--	--------------------------

#	Descripción	Tipo	Impacto & Probabilidad	Contram edidas / Mngt respuest a	Propieta rio	Prese ntado Actual izado por	Última actuali zación	Estatus
1	Retraso en la derivació n de recursos por parte de la SEMS para la impleme ntación del Proyecto Construy e T.	Financie ro	Ante la falta de recursos operativos , la normativa establece la no posibilida d de emisión de convenios de colaboraci ón con OSC. El retraso en la derivación de recursos de igual forma impactaría en la implement ación de las actividade s	Realizaci ón de revisiones sustantiva s y prespue stales con la debida anticipaci ón. Comunica ción constante con el donante, para tomar las medidas necesaria s en conjunto para evitar retrasos en la derivació n de los recursos financiero s.	Agencia de Gestión	Agenci a de Gestió n	Enero 2014	El Proyect o actualm ente se encuent ra en proceso de recepci ón de nuevos recurso s financie ros por parte del donante para el desarrol lo de la cuarta etapa del Proyect o Construye T.

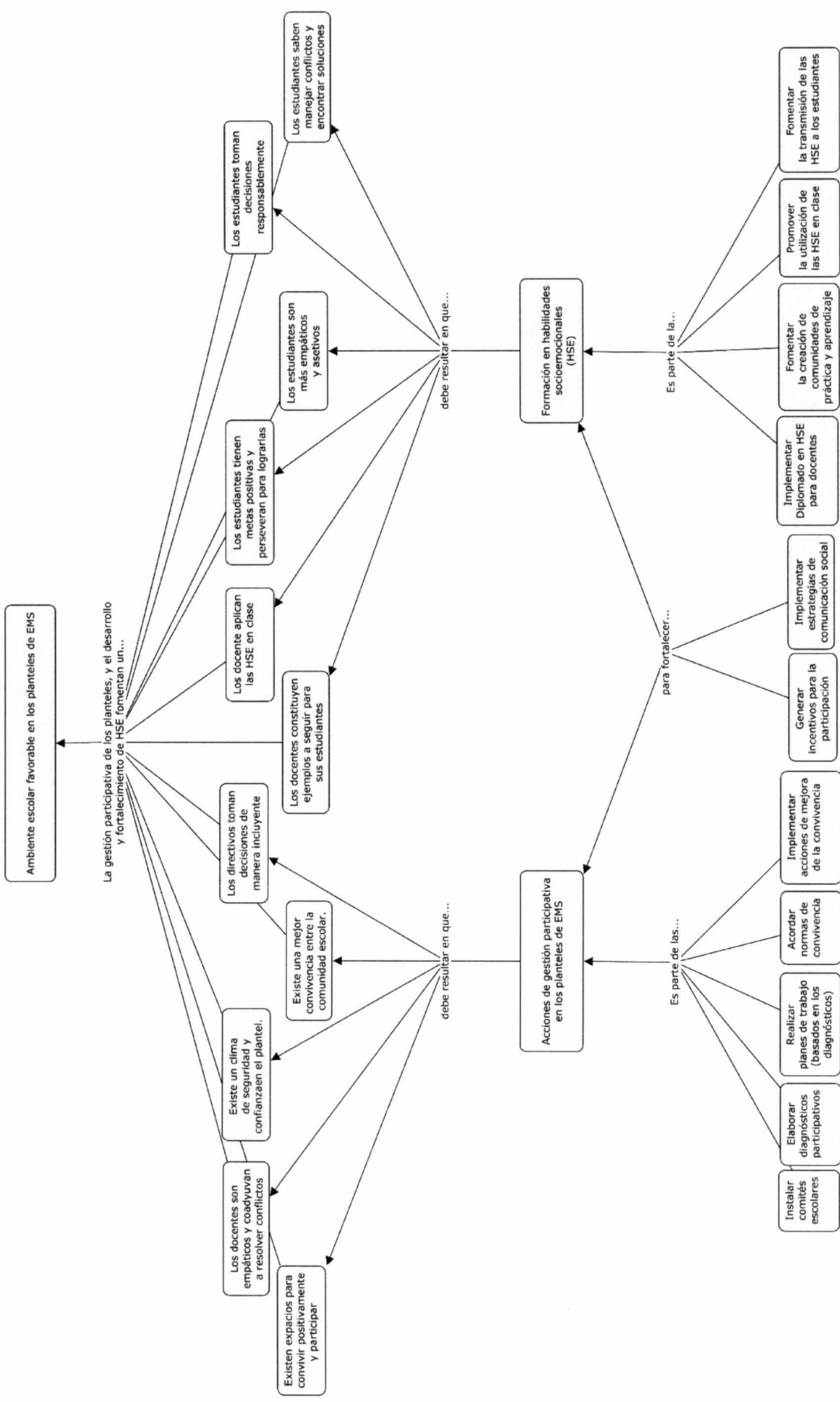
 78

#	Descripción	Tipo	Impacto & Probabilidad	Contramedidas / Mngt respuesta	Propietario	Presentado Actualizado por	Última actualización	Estatus
			establecidas en el Plan de Trabajo Nacional en los tiempos y formas establecidos. P = 3 I=4					
2	Falta de consecución de los objetivos y metas establecidas en el marco del Proyecto Construye T debido a la sobrecarga de trabajo existente en algunas escuelas de educación media superior.	Operativo Organizacional	En el marco del nuevo modelo operativo del Proyecto Construye T se establecen responsabilidades importantes sobre la figura de los docentes y directivos de las escuelas de educación media superior. Con base en la	Acompañamiento por parte de Organizaciones de la Sociedad Civil para la correcta implementación de los Planes de Trabajo Escolares.	Asociado en la Implementación	Agencia de Gestión	Mayo 2014	El Proyecto se encuentra actualmente definiendo las características del modelo de operación del Proyecto para establecer y operar los mecanismos necesarios para el correcto

79 

#	Descripción	Tipo	Impacto & Probabilidad	Contram edidas / Mngt respuest a	Propieta rio	Prese ntado Actual izado por	Última actuali zación	Estatus
			experiencia previa de operación del Proyecto, estos actores han expresado la ausencia de horas libres y/o descarga de trabajo, para poder desarrolla r de forma íntegra las actividade s de Construye T. P = 3 I = 4					cumplim iento del Plan de Trabajo de cada escuela.

APÉNDICE I. Teoría de cambio del nuevo modelo de intervención del Programa Construye T 2015-2016.



APÉNDICE II. Análisis de actores involucrados en la operación del Programa

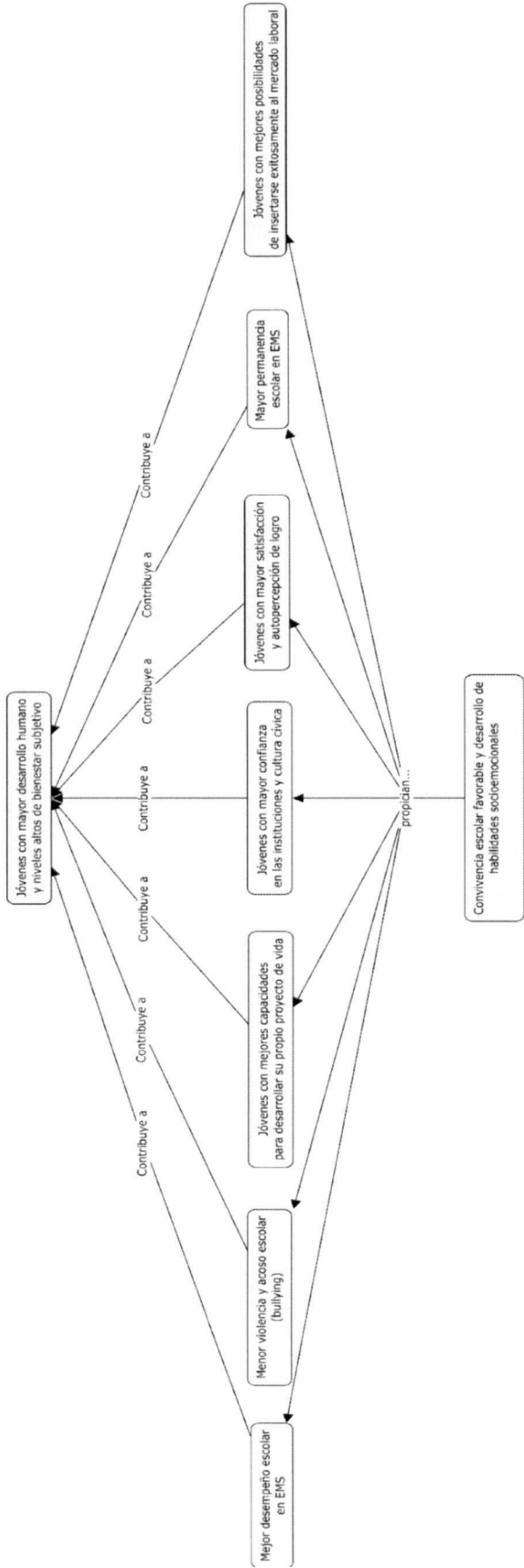
Actores involucrados	Tipo y nivel de involucramiento en el proyecto	Capacidad y recursos/ vulnerabilidades	Resultados deseados/ cambios en los involucrados	Influencia/impacto de los involucrados sobre los resultados
Directivos/as de los planteles escolares	El estilo de liderazgo y la forma de gestión por parte del director influye en la convivencia dentro del plantel.	Necesitan herramientas para fortalecer la gestión de los planteles desde el enfoque de las HSE.	Los directivos utilizan las herramientas de gestión con enfoque de HSE para mejorar la convivencia en el plantel.	Nivel de influencia: ALTO Al transformar la gestión del plantel hacia una gestión con enfoque en HSE, contribuyen a la mejora de la convivencia y propician la formación de HSE del resto de la comunidad escolar.
Tutor/a Construye T	El nivel de HSE, motivación y liderazgo que posean, así como la capacidad para formar a través del trabajo colaborativo en comunidades de aprendizaje, determinará la formación de HSE en los docentes	Requieren ser formados en el enfoque de HSE, además de recibir herramientas prácticas para la formación de comunidades de aprendizaje y la transmisión de HSE a través de trabajo colaborativo con sus pares.	Los tutores Construye T utilizan las herramientas proporcionadas para el trabajo colaborativo entre pares y la formación de comunidades de aprendizaje. Transmiten HSE a los docentes.	Nivel de influencia: ALTO El tutor Construye T es el punto de partida para la creación de las comunidades de aprendizaje donde los docentes desarrollarán sus propias HSE y recibirán las herramientas prácticas para mejorar la convivencia dentro las aulas y formar HSE en sus estudiantes.
Docentes	El nivel de HSE que posean, así como la capacidad de transmitir las, influye en la convivencia dentro del aula, y en la formación de estas habilidades en los alumnos.	Los docentes necesitan desarrollar y/o fortalecer sus propias HSE, además de recibir herramientas prácticas para fortalecer la transmisión de estas habilidades en el contexto del aula.	Los docentes con HSE desarrolladas, y con herramientas para transmitir las, mejoran la convivencia dentro del aula y favorecen la formación de HSE en sus alumnos.	Nivel de influencia: ALTO El docente es el eslabón fundamental en el proceso de formación de HSE en los alumnos.



Actores involucrados	Tipo y nivel de involucramiento en el proyecto	Capacidad y recursos/ vulnerabilidades	Resultados deseados/ cambios en los involucrados	Influencia/impacto de los involucrados sobre los resultados
Estudiantes	El nivel de HSE en los estudiantes, y la convivencia positiva dentro de los planteles, son determinantes para el desarrollo integral de los jóvenes de EMS, y para el éxito laboral y de vida que alcancen.	Son vulnerables a los riesgos propios de su edad, necesitan desarrollar y fortalecer HSE como parte de su formación integral, y desenvolverse en un ambiente de convivencia positiva.	Los alumnos desarrollan y fortalecen sus propias HSE, y conviven de manera positiva dentro de los planteles de EMS.	Nivel de influencia: ALTO Los estudiantes, al desarrollar y fortalecer sus HSE, mejoran la convivencia con sus compañeros, con sus docentes y familias; enfrentan de mejor manera los riesgos propios de su edad, y son capaces de construir proyectos de vida positivos.
Asesores/as expertos en HSE	Los asesores expertos en HSE darán acompañamiento virtual al proceso de formación de los tutores Construye T durante el curso en línea.	Tienen un perfil adecuado para formar en HSE, además de experiencia como docentes de EMS, y dominan herramientas prácticas para la aplicación del enfoque de HSE en planteles.	El asesor experto da seguimiento al proceso de aprendizaje y formación de tutores, transmite experiencia y herramientas prácticas.	Nivel de influencia: ALTO Los asesores expertos en HSE son quienes brindarán acompañamiento a los participantes en el curso de HSE para formar tutores Construye T.
Secretaría de Educación Pública (SEP)	Es el socio del PNUD en la implementación del proyecto.	Posee la capacidad técnica, institucional y financiera para llevar a cabo intervenciones de gran escala.	Cumple con su misión, logra mejorar la convivencia en los planteles educativos para reducir el abandono escolar en EMS y disminuir conductas de riesgo.	Nivel de influencia: ALTO La SEP es fundamental para el desarrollo, financiamiento e implementación del Programa. Tiene además, la capacidad para coordinar la implementación del Programa en los planteles participantes.




APÉNDICE III. Impactos superiores del Programa Construye T – Teoría de Cambio a partir de la transformación de la convivencia escolar y el desarrollo de habilidades socioemocionales en los planteles de EMS.



En TESTIMONIO de lo cual los infrascritos, debidamente autorizados, han firmado el presente Anexo I en la Ciudad de México, el día 21 de agosto de 2015, en tres ejemplares en idioma español, de un mismo tenor y a los mismos efectos.

**POR LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
PÚBLICA DE LOS ESTADOS UNIDOS
MEXICANOS**



**Rodolfo Alfredo Tuirán Gutiérrez
Subsecretario de Educación Media
Superior**

**POR EL PROGRAMA DE LAS
NACIONES UNIDAS PARA EL
DESARROLLO**



**Marcia de Castro
Coordinadora Residente ONU México y
Representante Residente PNUD México**

ÚLTIMA HOJA DEL ANEXO I DEL ACUERDO ENTRE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y EL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, RELATIVO A LA PARTICIPACIÓN DE TERCEROS EN LA FINANCIACIÓN DE LOS GASTOS DEL PROYECTO "CUARTA FASE: APOYO A LAS Y LOS JÓVENES DEL TIPO MEDIO SUPERIOR PARA EL DESARROLLO DE SU PROYECTO DE VIDA Y LA PREVENCIÓN DE CONDUCTAS DE RIESGO, PROGRAMA CONSTRUYE T".