



Guía

de apoyo para la elaboración de:

carta de exposición de motivos y plan de mejora

Directora o Director

Proceso de promoción a cargos con función Directiva o de Supervisión
Ciclo escolar 2026-2027





Presentación

La reforma al Artículo 3o. constitucional del 15 de mayo de 2019 establece que la admisión, promoción y reconocimiento del personal que ejerza la función docente, directiva o de supervisión, se realizará a través de procesos de selección a los que concurren las maestras y los maestros en igualdad de condiciones. Asimismo, señala que en dichos procesos se considerarán los conocimientos, aptitudes y experiencia necesarios para el aprendizaje y el desarrollo integral de los educandos.

El proceso para la promoción a cargos con función directiva o de supervisión en Educación Media Superior, ciclo escolar 2026-2027, se llevará a cabo con base en los artículos 33, primer párrafo y 59 de la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros, y el *Acuerdo que contiene las disposiciones, criterios e indicadores para la realización del proceso de promoción a cargos con función directiva o de supervisión en educación media superior*, emitido por la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros.

El proceso de promoción vertical considera la valoración de los siguientes elementos multifactoriales:

1. **Estudios de posgrado;**
2. **Experiencia en cargos directivos o de supervisión;**
3. **Reconocimiento por la comunidad escolar;**
4. **Entrevista por un comité examinador, y**
5. **Apreciación de conocimientos de la función y elementos normativos.**

Para atender los elementos multifactoriales señalados en los numerales 3 y 4, las y los participantes deberán elaborar dos documentos: una carta de exposición de motivos y un plan de mejora, respectivamente. La presente guía tiene el propósito de orientar y apoyar a las maestras y los maestros participantes en la elaboración de ambos documentos.

En el primer apartado de esta guía se refiere el perfil del personal con funciones de Directora o Director. En el segundo apartado se describen los elementos multifactoriales: *Reconocimiento por la comunidad escolar*, con los aspectos que deben considerar las maestras y maestros participantes para la elaboración de su carta de exposición de motivos, y *Entrevista por un comité examinador*, con la orientación para que las maestras y los maestros participantes elaboren el plan de mejora. Finalmente, se presentan los recursos de apoyo que podrán consultar.



1. Perfil del personal con funciones de Directora o Director

Se considera como personal con funciones de Directora o Director al que ha desarrollado diversas capacidades y habilidades asociadas a los perfiles del docente o del técnico docente, aplica sus capacidades de observación, empatía y comunicación con otros para trabajar de forma colaborativa, planear estrategias y proyectos educativos, con base en su conocimiento y experiencia con enfoque de gestión escolar, a fin de que las y los estudiantes logren los aprendizajes esperados. Además, reconoce que las decisiones y acciones que se toman o ejercen en este cargo, favorecen o afectan directamente a toda la comunidad escolar (personal administrativo, colectivo docente, directivos, estudiantes, madres y padres de familia) del plantel en que se desempeña.

Este personal representa el rol de líder del centro escolar, se encarga de promover las actividades que llevarán al logro de los propósitos educativos a través de la organización del plantel y la generación de condiciones que permitan proporcionar un servicio educativo con equidad y excelencia.

A continuación, se presentan los cinco dominios del perfil de Directora o Director, los cuales definen los criterios e indicadores que establecen las características deseables de este personal, en el contexto de la Nueva Escuela Mexicana:

Dominios del perfil de Directora o Director	
1	Asume la identidad de su función.
2	Propicia condiciones de equidad y excelencia para la enseñanza y el aprendizaje.
3	Administra los recursos del plantel considerando los fines de la educación.
4	Propicia el trabajo colaborativo en la comunidad escolar que favorezca la permanencia en la EMS.
5	Define su trayectoria de formación, capacitación y actualización para la mejora del ejercicio de su función.

Para identificar las características, cualidades, aptitudes y capacidades deseables para el desempeño eficaz de la función de Directora o Director, las maestras y maestros podrán revisar a detalle este perfil, en el documento *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Media Superior. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión*, emitido por la Unidad del Sistema, ubicado en el siguiente enlace:

https://usicamm.sep.gob.mx/usicamm_dsk08/2026-2027/compilacion/EMS/Marco_EMS.pdf



2. Elementos multifactoriales

Reconocimiento por la comunidad escolar¹

Este elemento multifactorial tiene como objetivo que la comunidad escolar, preferentemente del plantel en donde se encuentra el cargo vacante, reconozca, a través de una carta de exposición de motivos, a la maestra o el maestro participante que aspira a desempeñar la función de Directora o Director.

Para la acreditación de este multifactor, la maestra o el maestro participante deberá descargar de la plataforma de la Unidad del Sistema el formato para el desarrollo de su carta de exposición de motivos.

Una vez que concluya su carta de exposición de motivos, la deberá entregar en forma impresa a la comunidad escolar, preferentemente del plantel donde aspira a desempeñar las funciones de Directora o Director, a través de alguno de sus representantes: comité o sociedad de alumnos del plantel o equivalente; asociación de padres de familia del plantel o equivalente; academia a la que pertenece o representación del colectivo docente del plantel.

La representación de la comunidad escolar que reciba la carta de exposición de motivos de la maestra o el maestro participante deberá extenderle un acuse de recibido sellado al momento de la recepción de dicho texto. El acuse deberá contar con el sello de recibido por parte del área de correspondencia, oficialía de partes o dirección del plantel, según sea el caso.

Para comprobar que entregó la carta de exposición de motivos, la maestra o el maestro participante deberá adjuntar, en archivo PDF, el acuse de recibido que le entregó la comunidad escolar, en la plataforma de la USICAMM <http://proyecto-venus.uscmm.gob.mx/venus-balanceador/login>, entre el 17 de febrero y el 10 de marzo de 2026.

A través de la plataforma, la Unidad del Sistema emitirá a la maestra o al maestro participante el comprobante de que el acuse de recibido de su carta de exposición de motivos fue cargado correctamente. **La o el participante deberá descargar e imprimir dicho comprobante y entregarlo a su autoridad de educación media superior u organismo descentralizado.**

¹ Para fines de la acreditación de este elemento multifactorial, se considera como comunidad escolar a aquellos actores con quienes se guarda relación directa en el ejercicio de estas funciones.



Características de la carta de exposición de motivos

La maestra o el maestro participante presentará por escrito a la comunidad escolar una descripción de su trayectoria académica y profesional; del conocimiento de las características y problemática que afectan a la comunidad escolar; de la propuesta de trabajo, principios, valores y habilidades que lo caracterizan; así como, de los motivos que lo llevan a participar por el cargo con funciones de Directora o Director.

A través de esta exposición, la maestra o el maestro tendrá la oportunidad de mostrar su interés y preparación para realizar las funciones relativas al cargo de Directora o Director y contribuir a la mejora del servicio educativo, así como de expresar las cualidades que la o lo distinguan para acceder al cargo.

La exposición de motivos deberá elaborarse atendiendo los siguientes aspectos:

1. **Formación académica y experiencia profesional en el ámbito de la Educación Media Superior y su relevancia para el cargo al que aspira.**
2. **Problemática detectada que afecta a la comunidad escolar.**
3. **Estrategia de solución a la problemática detectada.**
4. **Beneficios de la implementación de la estrategia propuesta.**
5. **Principios, valores y habilidades de liderazgo con que cuenta.**
6. **Cualidades personales y profesionales destacables.**

Dichos aspectos, se relacionan con algunos de los rasgos deseables en las o los profesionales que ocupan cargos de dirección, así como con los dominios, criterios e indicadores del perfil profesional de Directora o Director.

Para la elaboración de su carta de exposición de motivos, deberá considerar lo siguiente:

- La extensión del escrito deberá ser máximo de dos cuartillas.
- El tipo y tamaño de fuente que utilice en su texto debe permitir una lectura fluida.
- Brindar a la comunidad escolar información relevante sobre su quehacer profesional en el ámbito educativo.
- Exponer de forma concisa su trayectoria profesional, destacando los logros y éxitos obtenidos, así como algunos obstáculos que ha superado a través de su preparación y esfuerzo.



GUÍA DE APOYO • DIRECTORA o DIRECTOR

- Describir la problemática que afecta a la comunidad escolar, preferentemente del plantel en donde se encuentra el cargo vacante al que aspira.
- Exponer la estrategia de solución que implementaría a la problemática detectada.
- Expresar las razones por las cuales considera que acceder al cargo de interés contribuirá a la mejora del servicio educativo en el plantel.
- Destacar las habilidades y destrezas que posee, a través de ejemplos de su ejercicio como integrante de la comunidad educativa, de manera que muestre los rasgos destacables de su liderazgo.

Entrevista por un comité examinador

Este elemento multifactorial tiene como objetivo apreciar las habilidades de planeación y de gestión, vocación y liderazgo en el contexto escolar de las maestras y los maestros que aspiran a desempeñar las funciones de Directora o Director.

Para llevar a cabo la Entrevista, el participante deberá elaborar previamente un plan de mejora a través de la plataforma digital de la USICAMM habilitada para tal fin, desde cualquier equipo de cómputo con acceso a internet. El periodo de elaboración del plan de mejora es del 13 al 27 de febrero de 2026.

La Entrevista se podrá realizar de manera presencial o a distancia. Su implementación se basa en un guion establecido para su desarrollo, así como en el registro de la valoración de la información presentada por la maestra o el maestro participante en una rúbrica dispuesta en la plataforma de la USICAMM.

La Entrevista se llevará a cabo en la fecha y horario asignados por las autoridades de educación media superior y los organismos descentralizados con base en el periodo establecido en el calendario del proceso.

Es responsabilidad de la maestra o el maestro participante atender los medios de contacto proporcionados en la etapa de registro, así como las notificaciones emitidas mediante la plataforma VENUS, para conocer la fecha y hora en que se realizará su Entrevista.

El comité examinador tendrá acceso a los planes de mejora de las maestras y los maestros participantes para estar en condiciones de llevar a cabo la Entrevista. El periodo para la aplicación de la Entrevista es del 9 de marzo al 17 de abril de 2026.



Plan de mejora

El plan de mejora consiste en un escrito estructurado a través del cual, la maestra o el maestro participante empleará sus conocimientos y habilidades de planeación y de gestión para el diseño de estrategias, planteadas a partir de un breve diagnóstico, que den atención a un problema central, preferentemente, del plantel en el cual aspira a desempeñar las funciones de Directora o Director. **Este documento será utilizado únicamente para fines de valoración inherentes al proceso de promoción a cargos con funciones directivas.**

Características

La maestra o el maestro participante deberá elaborar el plan de mejora a partir de las indicaciones dispuestas en la plataforma de la USICAMM para el desarrollo de los siguientes aspectos:

1. **Diagnóstico de las características y contexto, preferentemente del plantel en que aspira a desempeñar el cargo.**
2. **Identificación de problemas y necesidades prioritarias.**
3. **Metas a alcanzar con la atención de la problemática.**
4. **Descripción de las líneas de acción para atender la problemática detectada.**

Estos aspectos se vinculan directamente con los elementos multifactoriales considerados en el proceso de promoción a cargos con función directiva en educación media superior y con los dominios, criterios e indicadores del perfil profesional de Directora o Director.

Considere las siguientes recomendaciones para la elaboración de su plan de mejora:

Antes de iniciar

- Recopile información de las características y contexto, preferentemente, del plantel de su interés para esbozar un diagnóstico breve, que permita mostrar las condiciones de operación y reconocer los problemas que representan un área de oportunidad para mejorar los propósitos educativos.
- Realice un análisis para determinar el problema central cuya solución contribuye a mejorar significativamente las condiciones que determinan la prevalencia de otros problemas.



GUÍA DE APOYO • DIRECTORA o DIRECTOR

- Reflexione acerca de las acciones relevantes que permitirán atender el problema central y la manera de organizarlas para conformar una estrategia que involucre aspectos de asesoría y acompañamiento a los directivos y docentes del plantel, en aspectos de gestión y organización de la comunidad escolar.
- Plantee objetivos, metas y rutas de trabajo que permitan resolver el problema detectado.
- Desarrolle un ejercicio de elaboración o borrador de su plan de mejora que incluya los aspectos señalados en el apartado de *Características*.
- Lea con detenimiento su ejercicio y realice los ajustes que considere convenientes antes de proceder a su elaboración en la plataforma.

Para la elaboración del plan de mejora en la plataforma:

1. Ingrese a la plataforma del proyecto VENUS con su usuario y contraseña.
<http://proyecto-venus.uscmm.gob.mx/venus-balanceador/login>
2. Atienda las indicaciones contenidas en las pantallas que se desplieguen.
3. En el menú, seleccione la opción de plan de mejora.
4. Utilice las herramientas del editor de texto para capturar la información que conformará su plan de mejora.
5. El texto final deberá tener una extensión máxima de tres cuartillas.
6. Considere que, solo cubriendo el mínimo de caracteres indicado en la plataforma, por aspecto, podrá guardar y finalizar la carga de su plan de mejora.
7. Utilice las funciones de guardar y continuar durante la elaboración de su plan de mejora, así como, la de finalizar para guardar el texto completo.
8. Descargue y conserve su comprobante.



3. Recursos de apoyo

ACUERDO número 21/08/25 por el que se establece y regula el Marco Curricular Común de la Educación Media Superior. [En línea] Publicado en el Diario Oficial de la Federación. Recuperado [18 de diciembre de 2025] de:

https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5765757&fecha=15/08/2025#gsc.tab=0

ACUERDO número 22/08/25 por el que se establece y regula el Sistema Nacional de Bachillerato de la Nueva Escuela Mexicana (SINBANEM). [En línea] Publicado en el Diario Oficial de la Federación. Recuperado [18 de diciembre de 2025] de:

https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5765758&fecha=15/08/2025#gsc.tab=0

Arroyo, J. P. (2018). Los retos en materia de Educación Media Superior. En Ramírez Raymundo, R. & Torres Ramírez, C. (coords.) Pluralidad y Consenso. 8(38), pp. 136–140. Recuperado [18 de diciembre de 2025] de:

<https://revistaibd.senado.gob.mx/historico/2018/vol-8-num-38-2018-revista-pluralidad-y-consenso?start=15>

Benítez, G. S. (2015). Desafíos de la Educación Media Superior. En Ramírez Raymundo, R. (coord.), Desafíos de la Educación Media Superior. (pp. 15-61). México: Instituto Belisario Domínguez Senado de la República. Recuperado [25 de enero de 2023] de:

<https://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/work/models/sems/Resource/13741/1/images/Desaf%C3%ADos%20de%20la%20Educaci%C3%B3n%20Media%20Superior.pdf>

Cámara de Diputados. (2025). DECRETO por el que se expiden la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública; la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados; la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares; y se reforma el artículo 37, fracción XV, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. [En línea] Publicado en el Diario Oficial de la Federación. Recuperado [18 de diciembre de 2025] de

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5752569&fecha=20/03/2025#gsc.tab=0

Cámara de Diputados. (2021). Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación. [En línea] Publicado en el Diario Oficial de la Federación. Recuperado [15 de enero de 2025] de:

https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFRFCF_200521.pdf

Cámara de Diputados. (2021). Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción. [En línea] Publicado en el Diario Oficial de la Federación. Recuperado [15 de enero de 2025] de:

https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSNA_200521.pdf



Cámara de Diputados. (2024). Ley Federal Para Prevenir y Eliminar la Discriminación. (En especial artículos 1, 2, 4, 9 y 15). [En línea] Publicado en el Diario Oficial de la Federación. Recuperado [18 de diciembre de 2025] de:
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPED.pdf>

Cámara de Diputados. (2025). Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados. [En línea] Recuperado [18 de diciembre de 2025] de:
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGPDPSO.pdf>

Cámara de Diputados. (2025). Ley General de Contabilidad Gubernamental. [En línea] Publicado en el Diario Oficial de la Federación. [En línea] Publicado en el Diario Oficial de la Federación. Recuperado [18 de diciembre de 2025] de:
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCCG.pdf>

Cámara de Diputados. (2025). Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. [En línea] Publicado en el Diario Oficial de la Federación. Recuperado [18 de diciembre de 2025] de:
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf>

Cámara de Diputados. (2024). Ley General de Educación. [En línea] Publicado en el Diario Oficial de la Federación. Recuperado [10 de enero de 2025] de:
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>

Cámara de Diputados. (2025). Ley General de Responsabilidades Administrativas. [En línea] Publicado en el Diario Oficial de la Federación. Recuperado [18 de diciembre de 2025] de:
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA.pdf>

Cámara de Diputados. (2019). Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. [En línea] Publicado en el Diario Oficial de la Federación. Recuperado [15 de enero de 2025] de:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSCMM_300919.pdf

Cámara de Diputados. (2025). Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. [En línea] Publicado en el Diario Oficial de la Federación. Recuperado [18 de diciembre de 2025] de:
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LOAPE.pdf>



Cámara de Diputados. (2025). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Recuperado [18 de diciembre de 2025] de:

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Cámara de Diputados. (2025). DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública. Publicado en el Diario Oficial de la Federación. [En línea] Recuperado [18 de diciembre de 2025] de:

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5769097&fecha=03/10/2025#gsc.tab=0

Carro, N. (2018). Un acercamiento a cuestiones básicas de la gobernanza. Concepto polisémico y su relación con la educación: Autonomía de gestión/gobernanza. En Nava Avilés, M. (coord.), *Gestión escolar, liderazgo y gobernanza*. Construcciones, deconstrucciones y retos en instituciones de educación obligatoria. México: SEP-AEFCM-DGENAM, 175-197. Recuperado [15 de enero de 2025] de:

<https://cafge.files.wordpress.com/2018/06/l-gestion-escolar-liderazgo-y-gobernanza-2.pdf>

Contreras, T. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. En: *Revista virtual de la universidad católica del norte*. No. 39. mayo 2013. pp. 152-164. Recuperado [15 de enero de 2025] de:

<https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>

Farfán Cabrera, M. T., Reyes Adán I. A Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios. Recuperado [15 de enero de 2025] de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34056722004>

Flores, P. (2008). Análisis de política pública en educación: línea de investigación, Ciudad de México: Universidad Iberoamericana, pp. 5-18. Recuperado [15 de enero de 2025] de:

<https://ibero.mx/web/filesd/inide5.pdf>

Hattie, J. (2015). Lo que mejor funciona en la educación: las políticas de la experiencia colaborativa. Recuperado [15 de enero de 2025] de:

<https://www.pearson.com/content/dam/one-dot-com/one-dot-com/global/Files/about-pearson/innovation/open-ideas/PoliticsofCollaborativeExpertiseSpanish.pdf>

Mendoza, J. (2018). Situación y retos de la cobertura del sistema educativo nacional. Perfiles Educativos, 40(Especial), 11-52. Recuperado [15 de enero de 2025] de:

<https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2018.Especial.59179>



Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030. [En línea] Recuperado [18 de diciembre de 2025] de:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/981072/PND_2025-2030_v250226_14.pdf

Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14(2), 253-267. Recuperado [15 de enero de 2025] de:
<https://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>

SEP. (2015). Lineamientos conforme a los cuales los directores de los planteles de Educación Media Superior dependientes de la Secretaría de Educación Pública deberán rendir el informe de sus actividades y rendición de cuentas. Recuperado [15 de enero de 2025] de:
<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/14259/lineamientos.pdf>

SEP-SEMS (2025). Modelo Educativo 2025. Marco Curricular Común de la Educación Media Superior. [En línea] Recuperado [18 de diciembre de 2025] de:
<https://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/modeloeducativo2025.html>

SEP-SEMS. (2015). Elementos básicos para el trabajo colegiado. Recuperado [15 de enero de 2025] de:
https://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/work/models/sems/Resource/12183/1/images/elementos_basicos_tc.pdf

SEP-SEMS.(2025) Plan de Trabajo para la Educación Media Superior 2024-2030. La Transformación de la Educación Media Superior. Recuperado [15 de diciembre del 2025] de:
<https://desarrolloprofesionaldocente.sems.gob.mx/convocatorias%202025/docs/Referentes%20convocatoria/PLAN%20DE%20TRABAJO%20EMS%2024-30%20%2030%20dic%20Tania.pdf>

SEP-DGB. (2023). Lineamientos de Trabajo Colegiado para Bachillerato General. Recuperado [10 de enero de 2025] de:
<https://dgb.sep.gob.mx/storage/recursos/2023/12/pCEbJLKCOd-Lineamientos%20Trabajo%20Colegiado.%20VF%2008-12-23.pdf>

SEP-DGB. (2022). Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua. Recuperado [10 de enero de 2025] de:
<https://dgb.sep.gob.mx/storage/recursos/2023/08/7199xEgByd-Lineamientos-PMC-2022-Final.pdf>



USICAMM (2025). Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Media Superior. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión. Ciclo escolar 2026-2027. Recuperado [18 de diciembre de 2025] de:
http://usicamm.sep.gob.mx/usicamm_dsk08/2026-2027/compilacion/EMS/Marco_EMS.pdf

4. Sitios de interés

Coordinación Sectorial Académica de la Subsecretaría de Educación Media Superior:

<https://cosfac.sems.gob.mx/>

Subsecretaría de Educación Media Superior

<https://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/>

https://educacionmediasuperior.sep.gob.mx/en_mx/sems/Ver_mas_documentos_de_consulta

Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros:

<http://usicamm.sep.gob.mx/>



Educación
Secretaría de Educación Pública

USICAMM
UNIDAD DEL SISTEMA PARA LA CARRERA
DE LAS MAESTRAS Y LOS MAESTROS

Proceso de promoción a cargos con función directiva o de supervisión
en educación media superior

**Guía de apoyo para la elaboración de:
carta de exposición de motivos y
plan de mejora**

Directora o Director

Ciclo escolar 2026-2027