



**Universidad Juárez Autónoma de Tabasco**  
División Académica de Educación y Artes



---

---

**SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA ESCOLAR DE MEJORA CONTINUA  
EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN PRIMARA**

Trabajo recepcional bajo la modalidad de

**TESIS**

Que para obtener el Grado de

**MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA**

Presenta:

**Oralia Jiménez Ramos**

Directora de Tesis  
**Dra. Guadalupe Palmeros y Ávila**

Codirectora de Tesis  
**Dra. Adoración Barrales Villegas**

**Villahermosa, Tabasco; noviembre 2021**



**UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO**

“ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE”



**División  
Académica  
de Educación  
y Artes**



**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

REF: DAEA/866/2021

Villahermosa, Tabasco; 13 de octubre de 2021

**Dra. Leticia Palomeque Cruz**  
Directora de Servicios Escolares  
P r e s e n t e

En conformidad con lo establecido en el Artículo 87 del Reglamento de Titulación de la UJAT, le comunico a usted que la **Dra. Guadalupe Palmero y Ávila** (Directora) y la **Dra. Adoración Barrales Villegas**, (Codirectora) dirigieron y supervisaron el trabajo recepcional “Tesis” denominado: **“Seguimiento del Programa Escolar de Mejora Continua en una Institución de Educación Primaria”**. Elaborado por la **C. Oralia Jiménez Ramos**. Egresada de la Maestría en Gestión Educativa. El jurado para el examen profesional de la misma (Dr. José Concepción Aquino Arias, Dra. Adoración Barrales Villegas, Dra. Guadalupe Palmero y Ávila, Dra. Jacinta Hernández Pérez y Dra. Asbinia Suárez Ovando) le revisaron y señalaron las modificaciones necesarias para dicho trabajo y que la interesada ha llevado acabo. Por lo tanto, puede Imprimirse.

Para los trámites correspondientes, sin otro particular, aprovecho la ocasión para desearle éxito profesional.

Atentamente

**M.A.E.E. Thelma Leticia Ruiz Becerra**  
Directora

C.c.p Lic. Maribel Valencia Thompson. -Jefe del Depto. De Certificación y Titulación de la UJAT  
Archivo

## CARTA AUTORIZACIÓN

La que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco para que utilice tanto física como digitalmente la tesis denominada “**SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA ESCOLAR DE MEJORA CONTINUA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN PRIMARIA**” de la cual soy autora y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la tesis antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco; a los dieciocho días del mes de octubre del año 2021.

**AUTORIZO**



---

**Lic. Oralia Jiménez Ramos**  
**MATRÍCULA: 182J27008**

### **Agradecimientos**

Agradezco a Dios dador de la vida, la sabiduría e inteligencia. A mi familia por su apoyo incondicional. Agradezco a mi comité: la Dra. Guadalupe Palmeros, la Dra. Adoración Barrales, y el Dr. Concepción Aquino, por la guía que siempre me brindaron. A mis compañeros: Karen, Isabel, Teresita, Alfredo, Rocío, Lupita, María Elodia y Siomaris, quienes de diversas formas contribuyeron al logro de esta meta. De igual manera agradezco a todos los profesores que a través de su enseñanza colaboraron en este proceso: Mtro. Chan, Dra. Suárez, Dra. Cornelio, Dr. Angulo, Dra. Ramos, Dra. Olivares, Dra. Dzib, Dr. Gómez y Dr. Cerino.

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi madre Guadalupe Ramos, a quien Dios llamó hace un tiempo a su presencia, pero sus enseñanzas permanecen conmigo. A mis hermanos: Néstor y Rosa, quienes me han brindado su amor y apoyo día a día.

**Contenido**

Resumen .....	8
<b>Capítulo I. Contextualización y problematización.....</b>	<b>13</b>
1.1 Conocimiento del contexto de actuación.....	13
1.2 Descripción de la escuela.....	13
1.3 El problema inicial .....	16
1.4 La escuela y su dinámica .....	20
1.5 Dimensión Organizativa .....	25
<b>Capítulo II. El abordaje metodológico .....</b>	<b>27</b>
2.1 Tipo de investigación (investigación-acción).....	27
2.2 Modalidad investigación-acción participativa .....	31
2.3 Características y objetivos .....	32
2.4 Modelo de investigación acción asumido .....	34
<b>Capítulo III. El diagnóstico .....</b>	<b>37</b>
3.1 Justificación del diagnóstico .....	37
3.2 Fases del diagnóstico .....	39
3.3 Objetivo del diagnóstico .....	40
3.4 Equipo de trabajo .....	40
3.5 Identificación de los participantes potenciales .....	42

3.6 Establecimiento de las necesidades de información y los materiales de apoyo .....	43
3.7 Preguntas guía del diagnóstico.....	44
3.8 Selección y diseño de las herramientas del diagnóstico .....	45
3.9 Introducción y presentación a la comunidad .....	48
3.1.1 Resultados del diagnóstico.....	50
3.1.2 Análisis de los resultados del diagnóstico .....	56
3.1.3 Socialización de la información .....	58
3.1.4 Establecimiento de prioridades .....	58
3.1.5 Toma de decisiones para dar paso a la formulación del proyecto.....	58
<b>Capítulo IV. Fundamentación teórica para la intervención .....</b>	<b>60</b>
4.1 Antecedentes .....	60
4.2 Clarificación conceptual .....	61
<b>Capítulo V. Diseño e implementación de la intervención.....</b>	<b>68</b>
5.1 Enunciación de la hipótesis de acción.....	68
5.2 Referentes teóricos que sustentan el proyecto de intervención .....	68
5.3 Propósito central de la intervención .....	69
5.4 Objetivos.....	69
5.5 Descripción general de la intervención .....	69
5.6 Plan de intervención .....	70

5.7 Ciclo de intervención.....	72
5.8 Planeación de la estrategia.....	72
5.9 Proceso de implementación.....	73
5.9.1 Primer ciclo de intervención.....	73
5.9.2. Segundo ciclo de intervención.....	84
5.9.3 La valoración.....	94
<b>Capítulo VI. Evaluación de la Intervención.....</b>	<b>96</b>
6.1 Disfunciones y alternativas.....	96
6.2 Informe global de evaluación.....	101
6.3 La valoración del gestor hacia su gestión.....	108
<b>Capítulo VII. Difusión de la intervención e institucionalización.....</b>	<b>113</b>
7.1 Socialización de resultados.....	113
7.2 Incorporación en la cultura (consideraciones para la culturización y posteriormente la institucionalización).....	115
Conclusiones.....	117
Anexos.....	121
Apéndices.....	127
Referencias bibliográficas.....	138

## Resumen

La presente investigación se realizó en una institución de Educación Primaria, ubicada en el municipio de Centro, Tabasco, con la finalidad de propiciar una mejora en el plantel educativo, a través del fortalecimiento del Programa Escolar de Mejora Continua, en su fase de seguimiento, mediante la metodología de la investigación-acción, en la modalidad participativa.

Para el desarrollo del proyecto se consideraron las fases de creación de las condiciones, el diagnóstico, seguido del diseño del plan de acción, continuando con la implementación y por último la evaluación mediante las reflexiones finales. Cada fase presenta sus respectivos procedimientos metodológicos que en principio permitieron identificar la situación problemática, tomando en consideración las necesidades y características del colectivo docente, después, se diseñaron e implementaron estrategias que guiaron el proceso a seguir durante la intervención, concluyendo que es posible planear, proponer, diseñar e implementar acciones de mejora que faciliten el seguimiento de los programas institucionales, como en este caso fue la creación de indicadores para dar seguimiento al Programa Escolar de Mejora Continua, que facilitan la labor de quienes son responsables de guiar esos procesos.

Esta intervención se realizó como parte del programa de estudios de la Maestría en Gestión Educativa, de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, suscrita al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).



## Introducción

La educación es uno de los temas que más preocupa y ocupa a la sociedad de México y del mundo, reconociendo con ello que el progreso de un país se logra a partir de que los ciudadanos reciban una educación de calidad, que les permita desarrollarse armónicamente en todos los sentidos, como individuos con valores, ética, profesionalismo y un sentido humanista. Para concretar esta visión el sistema educativo mexicano crea mecanismos y programas de fortalecimiento en cada nivel.

Hoy día las instituciones de educación en nivel básico (preescolar, primaria y secundaria) tienen el gran reto de brindar una mejor calidad educativa, sobre todo al ser el cimiento que sustenta la educación, de allí la importancia de que este sistema esté mayormente consolidado, por ello, se diseñan diversos programas, que son adaptables a cada centro escolar gracias a la autonomía de gestión, y cuyo objetivo es generar procesos de mejora en los ámbitos que cada plantel requiera.

Para el caso de nivel primaria, uno de los programas implementados fue la Ruta de Mejora Escolar (RME) y con la nueva administración nacional el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), (2018-2024), con el fin de cubrir las necesidades y demandas de las escuelas y propiciar las mejoras educativas que cada una requiera, siendo una de ellas el ámbito de aprovechamiento académico, el cual es uno de los grandes desafíos del sistema educativo en general.

Dentro de la organización de cada plantel escolar, el colectivo docente conformado por profesores, personal de apoyo y directivos, quienes comparten tiempos, espacios y responsabilidades, interactúan, analizan y toman decisiones con el propósito de identificar y

resolver problemas de la comunidad escolar e impulsar proyectos de innovación y mejora educativos, trabajan colaborativamente para trazar el plan de trabajo institucional que pondrán en marcha durante el ciclo escolar, es ahí donde establecen las acciones que finalmente generaran los procesos de mejora que como institución requieren.

Para propiciar estos procesos de mejora, es necesario seguir una serie de fases ya determinadas por los lineamientos institucionales, partiendo de un diagnóstico hasta llegar a la evaluación de este. En el caso del PEMC, para su desarrollo y ejecución se requiere de cinco fases: el diagnóstico, planeación, implementación, seguimiento y evaluación.

Todas las fases son importantes, sin embargo, consideramos que la fase de seguimiento, es fundamental para saber si el programa se ejecutó eficazmente, ya que de lo contrario el programa pierde validez.

Es a partir de este fundamento que surge la inquietud de conocer cuáles son las problemáticas que enfrenta una institución de educación primaria, al diseñar e implementar el PEMC, en especial la fase de seguimiento, por lo que, siguiendo los pasos de la Investigación Acción Participativa se realizó un diagnóstico exclusivamente para dicha fase de cuyos resultados se tomaron decisiones consensuadas con el equipo de trabajo que se formó, y se elaboró un plan de intervención, creando indicadores para fortalecer el seguimiento, ya que es una de las fases más vulnerables y difíciles de ejecutar, pero que sin duda es fundamental para lograr las metas que la institución establece.

La gestión en el ámbito educativo se traza a partir de categorías, una de ellas es la dimensión organizacional, que es donde converge la intervención de este proyecto, que da la oportunidad de proponer un cambio en la institución con el apoyo de un equipo de trabajo, a

partir de la problemática identificada y de las soluciones que se plantearon, cuya finalidad de esta gestión fue la de propiciar mejoras, contando con elementos que pueden institucionalizarse, esto tendrá finalmente un impacto en la calidad educativa, en el marco de la UNESCO y los cuatro pilares de la educación. “Aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; aprender a hacer, para poder influir sobre el propio entorno; aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás; por último, aprender a ser” (Delors, 1994, p.91).

El presente proyecto está conformado por siete capítulos, en el primer capítulo se describe el contexto de actuación, la escuela y su dinámica, el problema inicial y la dimensión de la gestión que es objeto de investigación. Mientras que en el segundo se aborda la metodología de investigación seguida, el porqué de su implementación, sus objetivos, características y el modelo de investigación asumido. El capítulo tres abarca el diagnóstico, el proceso de construcción de este, mediante la elaboración y aplicación de instrumentos para recoger información que dieron elementos para establecer prioridades y tomar decisiones que finalmente generaron el diseño de la intervención.

En el capítulo cuatro se fundamenta teóricamente la intervención, revisando antecedentes sobre proyectos que han abordado esta temática y los conceptos y características que definen a la misma. En el cinco se describe el diseño e implementación de la intervención a partir de la construcción de las hipótesis de acción, los objetivos, la estructuración del plan, las acciones de cambio trazadas para los dos ciclos de intervención.

En el capítulo seis se presenta la evaluación de la intervención, dando a conocer las disyuntivas y alternativas, rindiendo un informe global y valorando el trabajo de la gestora educativa. Por último, en el capítulo siete se dan a conocer las formas de difusión del proyecto al

colectivo docente mediante la socialización de resultados, resaltando porque es factible de institucionalizar.

En la búsqueda de una educación de calidad, este proyecto es producto del trabajo realizado a lo largo de dos años como parte de la Maestría en Gestión Educativa, periodo de construcción, de crecimiento y de toma de decisiones significativas que marcaron la ruta de este proyecto, en el que se encuentran plasmadas las experiencias vividas antes, durante y después del proceso de intervención.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## **Capítulo I. Contextualización y problematización.**

### **1.1 Conocimiento del contexto de actuación**

La importancia de conocer el contexto radica en identificar que sucede dentro de este con relación a la dinámica institucional, organización, necesidades y trabajo colaborativo entre profesores y directivos, siendo que estos actores son un eje clave en el proyecto de intervención. También permitió valorar las características de alumnos y padres de familia, como integrantes activos del contexto escolar.

Este reconocimiento, permitió la reflexión para direccionar el proyecto de intervención, identificando en que área dentro de la institución se podía actuar para generar y consolidar propuestas de mejora.

En el siguiente apartado se describen las características de contexto educativo, social y cultural de quienes son parte de este.

### **1.2 Descripción de la escuela**

La institución educativa se enmarca en el nivel básico (primaria), en el turno vespertino; situada en un contexto urbano-marginal, pertenece a la Zona Escolar 92, Sector 01, con Clave 27DPR1891K, y se ubica en la Colonia Gaviotas Sur, Sector Armenia, perteneciente al municipio de Centro, Tabasco; se caracteriza por ser una institución de organización completa, es decir, en ella se imparten los 6 grados de educación primaria y hay un maestro por cada grado, alberga una matrícula de 312 alumnos inscritos; la plantilla docente está conformada por 12 maestros, coordinan los grupos A y B respectivamente por cada grado escolar; una directora

efectiva y el personal de apoyo: un maestro de Educación Física, una maestra de Educación Especial, una maestra de Lenguaje y Comunicación, una Psicóloga y dos Intendentes. En la institución educativa se atiende a los alumnos de lunes a viernes, en horario escolar que comprende de las 13:30 hasta las 18:00 horas. Los niños que asisten a la escuela en su mayoría viven en la colonia en donde está ubicada la institución, por lo cual, para asistir a clases se tienen dos vías, caminar o bien, utilizar transporte público, tales como taxi, combis y *pochimóviles*.

La institución educativa en los ciclos escolares 2014-2015 y 2015-2016 formó parte del programa Escuelas de Excelencia. Los beneficios se reflejaron principalmente en el rubro de infraestructura, gracias a estos recursos se cuenta con doce aulas climatizadas, pero los aires acondicionados resultan insuficientes para abastecer en las temporadas en que la temperatura aumenta y se alcanza incluso los 40°C.

Otras de las mejoras fue el sistema de drenaje, sin embargo, no fue suficiente, ya que actualmente ante cualquier precipitación intensa se inundan los patios, e incluso el agua se introduce a los salones. En consecuencia, las clases se suspenden o los estudiantes simplemente no asisten, ya que no se cuenta con las condiciones óptimas para atender al alumnado por la situación antes descrita. En cuanto a los baños de los alumnos, estos se encontraban en condiciones precarias, no tenían conexión con el drenaje, por lo cual, una parte de los recursos del programa fue destinada a los sanitarios, desafortunadamente por situaciones ajenas a la administración de la escuela no se pudieron concluir, para lograrlo se realizaron diversas actividades organizadas por los docentes y padres de familia, aun así los sanitarios no tienen agua potable, esta se obtiene de tanques que son colocados afuera de los baños.

La escuela cuenta, con una plaza cívica y una cancha, ambas techadas. La iluminación es deficiente, los pizarrones están deteriorados, en algunas aulas los pupitres se encuentran en buen

estado, no hay biblioteca escolar, tampoco aula de cómputo, ni servicio de Internet. No hay salones con las condiciones mínimas necesarias para llevar a cabo los clubes de danza folclórica y manualidades.

La comunidad donde se encuentra la institución educativa está en las periferias de la capital del estado, es una zona urbana a las orillas del río Grijalva, ubicándose en una zona con riesgo de inundación. Cuenta con los siguientes servicios: electricidad, drenaje y pavimentación en sus principales calles; presenta un alto grado de marginación y, por lo tanto, las personas tienen mayor vulnerabilidad y por lo tanto, caer con mayor facilidad en situaciones de drogadicción, delincuencia, y alcoholismo. A la vez, este hecho genera un alto índice de deserción escolar, desempleo e inseguridad.

Para conocer el contexto interno de la escuela y su población, los profesores aplicaron una encuesta a los padres de familia o tutores al inicio del ciclo escolar 2018-2019, los resultados de dicha encuesta fueron compartidos en colectivo docente, en el primer Consejo Técnico Escolar (CTE) y como parte del diagnóstico general de la escuela. Se obtuvo información respecto a que la mayoría de los habitantes se estructuran mediante un modelo familiar monoparental, este hecho incide en que la mayoría de las madres (solteras o separadas) tengan la necesidad de cubrir largas jornadas de trabajo, motivo por el cual los hermanos mayores se hacen cargo de los menores y la asistencia de estas madres a las reuniones escolares no es asidua. Al respecto, destaca que solo el 60% de los “padres o tutores” asisten a las reuniones trimestrales.

Un hecho igualmente relevante es la condición escolar de los padres, ya que un elevado índice no terminó los estudios de educación básica (ya sea primaria o secundaria) razón que se convierte en una limitante para un adecuado acompañamiento académico de sus hijos, dejándolos al margen de inculcar hábitos de estudio, supervisión de tareas y trabajos escolares, al

no poseer los conocimientos necesarios para ello, mucho más cuando avanzan a grados superiores de formación por la misma complejidad de contenidos que esto implica.

El nivel socioeconómico es otro rasgo con mayor relevancia que surgió a partir de los resultados de la encuesta, se identificó que algunos alumnos (sobre todo de grados superiores) tienen necesidad de trabajar como ayudantes, empaques de supermercado o incluso, de boleros.

Y por último, se recopilaron inconformidades de los padres de familia ante la organización de las funciones de la escuela, es decir, elección de la mesa directiva y cuotas que se fijan como aportaciones, lo que ocasiona desacuerdos con quienes ocupan este cargo debido a que, ante la poca asistencia a las juntas o reuniones, quienes quedan en los puestos son aquellos que sí asistieron durante la elección y quienes se inconforman quieren promover cambios posteriores fuera de la normativa, situación que genera conflictos entre los padres de familia.

### **1.3 El problema inicial**

Cada fin de ciclo escolar los docentes elaboran una ficha descriptiva que han de entregar al profesor que estará a cargo de sus alumnos en el siguiente año lectivo, en ella se describen las fortalezas, debilidades y oportunidades del grupo. Esa ficha se comparte en colectivo durante el último (CTE) y se entregan a la dirección de la escuela, para realizar un concentrado general.

Es muy familiar escuchar que los docentes coinciden en que sus alumnos requieren mejorar su desempeño académico en áreas como español y matemáticas, resaltando que los estudiantes no se apropian de todos los aprendizajes esperados, por ello no se cumplen los propósitos de la enseñanza en la educación primaria. Por ejemplo, en la asignatura de español, de



acuerdo con la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2011, p. 16), la escuela primaria debe garantizar que los alumnos:

- Participen eficientemente en diversas situaciones de comunicación oral.
- Lean comprensivamente diversos tipos de texto para satisfacer sus necesidades de información y conocimiento.
- Participen en la producción original de diversos tipos de texto escrito.
- Reflexionen consistentemente sobre las características, funcionamiento y uso del sistema de escritura (aspectos gráficos, ortográficos, de puntuación y morfosintácticos).
- Conozcan y valoren la diversidad lingüística y cultural de los pueblos de nuestro país.
- Identifiquen, analicen y disfruten textos de diversos géneros literarios.

De acuerdo con los datos reportados por los profesores, se observa un deficiente dominio de las operaciones básicas en el caso de matemáticas, que son pilares de los ejes y contenidos de la asignatura, así como en la competencia lectora en sus tres aspectos, velocidad, fluidez y comprensión. El desarrollo de la competencia lectora es pilar para las demás asignaturas, ya que le permitirá al alumno, razonar, redactar, investigar, resolver situaciones problemáticas, etc. Si esta competencia no está desarrollada y no se refuerza en el estudiante habitualmente, los logros educativos de los niños, niñas y adolescentes serán escasos.

El panorama antes descrito, se repite al inicio de cada ciclo escolar, cuando el docente lleva a cabo el diagnóstico del grupo, resaltando todas aquellas áreas que el alumno y el grupo en general requiere mejorar. Para atender estas necesidades se realiza como parte de la autonomía de gestión de los planteles educativos de educación básica, un plan de trabajo institucional, elaborado en colectivo docente con la guía del director. En anteriores ciclos escolares, el Plan de

Trabajo era la RME la cual se describe en el apartado la escuela y su dinámica, cuyo propósito era el de impulsar con las acciones trazadas, las cuatro prioridades del sistema básico de mejora (ver figura 1), siendo primacía para la institución la mejora de los aprendizajes.

Sin embargo, a pesar de que durante los ciclos pasados la RME fue el plan institucional en el que existían las estrategias señaladas por parte de la administración para atender las necesidades de la escuela, no fue posible dar un seguimiento oportuno a dichas acciones y analizar su efectividad.

Para el ciclo escolar 2019-2020, entra en vigor la Nueva Escuela Mexicana (NEM) donde el reto del Sistema Educativo es brindar a los niños, niñas y adolescentes de este país una educación de excelencia, para alcanzar tal propósito, la escuela necesita tener cambios en su organización y función.

Por ello, la dinámica de la escuela tiene una transformación ya que una primera línea de acción es que el colectivo docente implemente un proceso de planeación centrado en la mejora de los aprendizajes de todos los alumnos. Para alcanzar este fin, la SEP (2019) propone que “los colectivos docentes elaboren un Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) que permita orientar, planear y materializar procesos de mejora en los planteles escolares, en el que establezcan las prioridades, metas y acciones que llevarán a cabo para lograrlo” (p. 5).

Uno de los obstáculos que se busca superar con este nuevo plan de trabajo y que fue una problemática en la RME, es el de realizar en las aulas y en la institución las actividades planeadas y para esto es primordial dar un seguimiento a las mismas. Es necesario dar valor y peso a la fase de seguimiento para que las acciones acordadas no queden simplemente plasmadas en un documento, además se requiere de un responsable que dé el acompañamiento al PEMC, para lograr los objetivos trazados y contribuir con ello, a una educación de mejor calidad,

favoreciendo el aprovechamiento académico de los estudiantes a partir de las acciones que en colectivo docente se establecieron.

Otra de las fases del Plan de Trabajo Institucional y que va a la par del seguimiento es la evaluación, la cual permite valorar el impacto de las acciones realizadas en el aula, a través del aprovechamiento académico, habilidades y actitudes de los alumnos, en esta fase se presentan carencias para su concreción, pues si bien el impacto de todo plan de trabajo institucional ya sea RME o PEMC ha de reflejarse en los resultados académicos obtenidos por el estudiante en cada trimestre o al final del ciclo escolar, los efectos de esta deben analizarse periódicamente, para reconocer lo que se ha hecho bien y que debe permanecer en el Plan de Trabajo Institucional o en contraparte para modificar las acciones con el fin de lograr los objetivos trazados.

Una de las principales situaciones por la que no se implementan las estrategias acordadas en colectivo y que expresan constantemente los docentes, se debe a la excesiva carga administrativa, ya que ellos tienen la obligación de aplicar otros programas o pruebas estandarizadas, lo que resta tiempo efectivo para ejecutar las actividades marcadas en el plan de trabajo institucional, por lo cual se prioriza en los requerimientos emitidos por la SEP que deben entregarse en los tiempos establecidos, de lo contrario se hace un llamado al docente y al director de la institución por no cumplir con lo demandado por las autoridades educativas.

En la actualidad, y de acuerdo con,- la NEM, se pretende eliminar las cargas administrativas que restan tiempo al trabajo en el aula y a los directivos para llevar a cabo los seguimientos, y dar así prioridad a las necesidades reales de los planteles escolares.

En este sentido, el gran desafío del PEMC será establecer un sistema de aseguramiento de la calidad acorde con sus indicadores, para favorecer el aprovechamiento escolar en los alumnos de educación primaria. De allí que surja el siguiente cuestionamiento ¿Cómo dar seguimiento

oportuno y eficaz a las actividades que se planearon en colectivo en el PEMC a partir de la propuesta de la SEP?

#### **1.4 La escuela y su dinámica**

Toda persona tiene derecho a la educación, tal como se establece en el Artículo 3º Constitucional, el cual menciona que “La educación tendrá un enfoque de derechos humanos y de igualdad sustantiva. Tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano, promoverá la honestidad, los valores y la mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje” (CPEUM, 2020, p. 5). Partiendo de este precepto, las escuelas de educación básica en todo el país elaboran como parte de su autonomía de gestión y según sus necesidades y problemáticas, un plan de trabajo institucional, que hoy en día es el PEMC, para propiciar la mejora del aprovechamiento académico de los estudiantes, y promover el enfoque de la Nueva Escuela Mexicana, sustentada en el artículo 3º constitucional, el cual también puntualiza que la educación impartida “será de excelencia, entendida como el mejoramiento integral constante que promueve el máximo logro de aprendizaje de los educandos, para el desarrollo de su pensamiento crítico y el fortalecimiento de los lazos entre escuela y comunidad” (CPEUM, 2020, p. 7).

Desde el año 2013 a nivel nacional, las instituciones educativas de nivel básico en colectivo docente y con la guía del director del plantel educativo, se reúnen en el CTE fase intensiva y fase ordinaria, en la primera para planear las acciones que darían inicio al ciclo escolar, como era la elaboración de la RME, que permitía al plantel ordenar y sistematizar sus procesos de mejora, se identificaban, a partir de un diagnóstico, situaciones problemáticas, focalizándose dentro de 4 prioridades educativas del Sistema Básico de Mejora (SBM), las

cuales debían estar presentes en todas las escuelas de educación básica como parte del cumplimiento de la misión del plantel. Estas prioridades se describen en la figura 1.

Figura 1.

*Prioridades educativas del Sistema Básico de Mejora (SBM)*



Fuente: Elaboración propia.

En los últimos ciclos escolares en los que se elaboró la RME se identificaron dos de las cuatro prioridades antes descritas como focos de alerta, una es la mejora de los aprendizajes y la otra es la normalidad mínima, por lo cual las Rutas de Mejora Escolar que se elaboraron durante esos periodos fueron diseñadas para combatir el rezago educativo en el área de español y matemáticas, como parte de la prioridad “mejora de los aprendizajes” y el ausentismo escolar en el caso de la “normalidad mínima”.

Como se ha hecho mención, para el ciclo escolar 2019-2020, la ruta de mejora escolar deja de ser el plan de acción de las instituciones educativas en nivel básico y se da paso el PEMC, como el nuevo plan de mejora, que parte de problemáticas identificadas a partir de ocho ámbitos, esta toma en cuenta el contexto, la realidad de cada plantel educativo y las necesidades formativas de sus alumnos. Algunas características de la RME las conserva el PEMC, otras sin embargo se agregan, tienen variaciones o no son tomadas ya en cuenta, a pesar de ser

significativas desde el punto de vista del docente. Esta acción de las escuelas que es organizada y elaborada en el CTE fase intensiva es parte de la autonomía de gestión.

En cada CTE fase ordinaria se debe de manera periódica, revisar avances, evaluar el cumplimiento de acuerdos y metas, así como realizar ajustes en función de los retos que enfrenta la institución y retroalimentar la toma de decisiones en torno al programa escolar de mejora; esto se hacía también con la ruta de mejora escolar, sin embargo, el análisis de esta no se llegaba a concretar en los anteriores ciclos escolares, pues la propia dinámica del CTE demandaba realizar otras actividades, que aminoraban el tiempo.

En el CTE del ciclo 2019-2020, el colectivo docente de la institución elaboró el PEMC, priorizando en los ámbitos de:

- Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos
- Participación de la comunidad.

En todos los ámbitos se abordaron situaciones problemáticas quedando plasmadas en el PEMC, ya que fue un requerimiento de la supervisión escolar, pero como parte de la autonomía de gestión se decidió priorizar en las ya descritas, así mismo en otros centros educativos cada docente realizó un PEMC como lo marca las orientaciones de SEP, más en la zona escolar donde se encuentra ubicado el plantel se determinó realizar un programa por escuela, haciendo valer la autonomía de gestión, considerando que las acciones implementadas en sintonía a nivel escuela serán de mayor impacto para la comunidad educativa, pues las situaciones problemáticas son compartidas en todos los grados.

Para organizar las tareas escolares, una de las acciones que la directora programa al inicio del ciclo escolar es la asignación de comisiones a cada docente, para que éste elabore un plan de trabajo de la comisión que le fue otorgada, y cuyas actividades plasmadas se realicen y se les dé

seguimiento en el plantel educativo, cada una tiene un objetivo como es el de favorecer el aprendizaje, promover la asistencia, los valores, los buenos hábitos, desarrollar las capacidades intelectuales y físicas de los alumnos, y otras su función es de apoyo a la gestión administrativa. Estas comisiones permiten que las escuelas funcionen en armonía y bajo control. Las comisiones que existen en esta institución educativa son las siguientes:

- Acción social
- Asistencia y puntualidad
- Higiene
- Rol de guardias
- Rol de homenajes y actos cívicos
- Secretario del consejo técnico escolar
- Valores

También asignó comisiones particulares para monitorear los ámbitos del programa escolar de mejora continua:

- Aprovechamiento académico
- Participación de la comunidad

Las comisiones en el plantel educativo quedaron establecidas por la directora de la siguiente forma.

Tabla 1

*Comisiones y responsables*

Comisión	Responsable
----------	-------------

• Acción Social	Profesores de 4to B y 6to B
• Rol de guardias	Profesor de 5to A
• Acción cívica	Profesor de 6to A
• Asistencia y puntualidad	Profesor de 2do B
• Higiene	Profesor de 2do A
• Aprovechamiento escolar (PEMC)	Docente de 3ro A y 5to B
• Convivencia Escolar	Docentes de 1ro A y 1ro B
• Biblioteca Escolar	Docente de 4to A
• Secretario del CTE	Docente de 3ro B

Fuente: elaboración propia.

En el caso particular de la Comisión de Aprovechamiento Académico la responsabilidad recayó en la profesora del 3ro. A y una servidora, como docentes encargadas de la comisión escolar. Desde el momento en que nos fue asignada, iniciamos con la elaboración de un plan de trabajo (ver anexo I), para implementar y monitorear las acciones que plasmaron en este. Todas las actividades registradas fueron relacionadas con el programa escolar de mejora continua, enfocadas en favorecer la competencia lectora. Cada profesor debe llevar a cabo en sus aulas las actividades que en el documento se estipularon, otras acciones son para realizarse a nivel escuela donde los profesores trabajen colaborativamente. Por ejemplo, las responsables de la comisión elaboraron y entregaron formatos para que cada docente registrara los avances de lectura que tienen sus alumnos, y establecieron fechas en que deben realizar la valoración de la competencia lectora por cada grado.



Cabe destacar que cada plan de comisión fue revisado por la directora de la escuela, quien dio el visto bueno y realizó observaciones que fueron tomadas en cuenta y plasmadas en el documento final, el cual se hizo del conocimiento de los profesores.

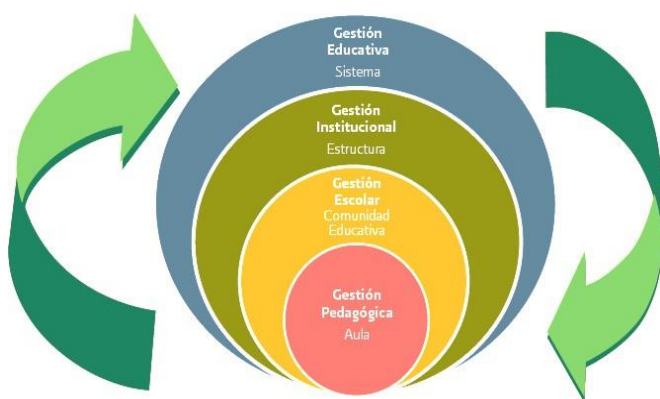
Las comisiones docentes integran la organización escolar que se determinan al inicio del ciclo, asignarlas a los profesores es parte de la gestión del directivo, estas forman parte de la gestión escolar en las instituciones de educación primaria, pues permitirán que el plantel marche conforme a lo planeado, por ello se pueden catalogar dentro de la dimensión organizativa, que es una de las categorías de la gestión en el ámbito educativo, la cual se describe a continuación.

### 1.5 Dimensión Organizativa

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción en el sistema: institucional, escolar y pedagógica, las cuales se representan en la figura 2:

Figura 2

*Gestión educativa y sus niveles de concreción*



Fuente: Recuperado de Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2010, p. 57).

En esta dimensión se considera la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes, con el fin de organizar las tareas escolares que permitan al colectivo en la institución tener un control, registro y seguimiento de las acciones que han trazado para conseguir un propósito en particular, como lo es propiciar la puntualidad de los estudiantes, promover la práctica de los valores y los buenos modales para mejorar las relaciones entre compañeros alumnos, impulsar el aprovechamiento académico, entre otras actividades que sean necesarias según las necesidades y problemáticas del plantel educativo.

Para facilitar la implementación de las acciones que se trazaron en el PEMC, estas se añadieron a ciertas comisiones, particularmente a la comisión de aprovechamiento académico. El seguimiento a las actividades del PEMC es parte del plan de trabajo que el profesor elabora en la comisión, es decir que este seguimiento está plasmado en un documento que se entrega al inicio del ciclo a la dirección, pero está fallando llevarlo a cabo con mayor determinación por diversas situaciones, por lo cual los resultados de la implementación de las acciones no están siendo claros, es importante que se tenga una mejor organización escolar, en cuanto a las comisiones se refiere, para que lo planeado se realice y la gestión del centro escolar en esta dimensión sea efectiva.

## Capítulo II. El abordaje metodológico

### 2.1 Tipo de investigación (investigación-acción)

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo.

En el quehacer educativo, la investigación acción (I-A) como proyecto de intervención propicia la transformación o mejora de la gestión educativa, mediante la acción de los participantes se enriquece, se hace eficiente y pertinente, porque utiliza oportunamente los recursos disponibles, logra eficazmente los propósitos y los fines perseguidos y se adecúa al contexto y a las personas que la realizan.

El proceso de la I-A fue ideado primero por Lewin (1946) y luego desarrollado por Kolb (1984), Carr y Kemmis (1988) y otros autores. La I-A es una espiral de ciclos constituidos por las siguientes fases: planificar, actuar, observar y reflexionar.

El gestor ha de visualizar la I-A como herramienta para sus prácticas de intervención, con el fin de encontrar soluciones a las problemáticas que se presenten en la institución educativa y transformar su propia realidad.

Kemmis y McTaggart (1992), definen la I-A como:

Una forma de indagación introspectiva colectiva emprendida por participantes en situaciones sociales con objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas sociales o educativas, así como la comprensión de esas prácticas y de las situaciones en que estas tienen lugar (p.9).

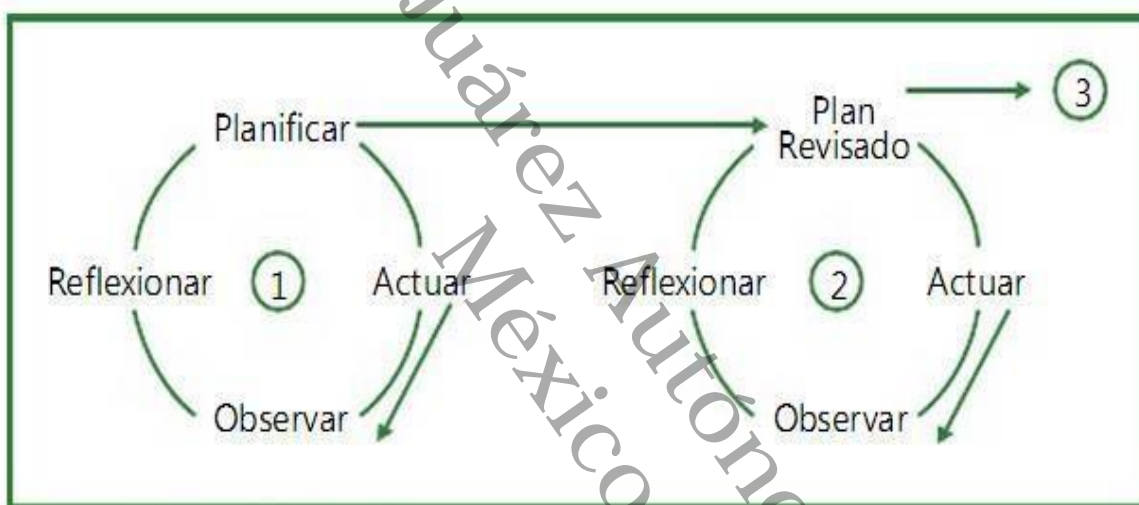
La espiral de ciclos es el procedimiento base para mejorar la práctica. Diferentes investigadores en la acción lo han descrito de forma diferente: como ciclos de acción reflexiva

(Lewin, 1946); en forma de diagrama de flujo (Elliott, 1993); como espirales de acción (Kemmis, 1988; McKernan, 1999; McNiff y otros, 1996).

En su metodología de trabajo, el proceso de investigación sigue las cuatro etapas que ya se han mencionado: planificación, actuación, observación y reflexión, a través de ciclos de acción. Como se muestra en la figura 3.

Figura 3

*La espiral de ciclos de la investigación-acción*



Fuente: Latorre (2005, p. 32)

La I-A aplicada a la enseñanza, conlleva un proceso que se organiza sobre dos ejes: uno estratégico y otro organizativo. Ambas dimensiones están en continua interacción, de tal forma que establecen una dinámica que contribuye a resolver problemas y comprender las prácticas que tienen lugar en la cotidianidad de la escuela. El proceso está integrado por cuatro fases que se desarrollan siguiendo una espiral introspectiva según el modelo de Kemmis: una espiral de ciclos de planificación, acción (establecimiento de planes), observación (sistemática), reflexión... y luego replanificación nuevo paso a la acción, nuevas observaciones y reflexiones, tal y como se presenta en la figura 4.

La I-A como se ha descrito se lleva a cabo siguiendo un modelo en ciclos sucesivos, que varía de acuerdo a la complejidad de la problemática. En la práctica educativa estas fases se pueden desarrollar de la siguiente forma.

1. **Problematización.** La labor educativa se desarrolla en situaciones donde se presentan problemas prácticos, por lo que el problema elegido será la misma naturaleza. En general, son inconsistencias entre lo que se persigue y lo que en realidad ocurre. Para formular claramente el problema, se requiere profundizar en su significado, en sus características, en cómo se produce, y en las diferentes perspectivas que del problema pueden existir. Ordenar, agrupar, disponer y relacionar los datos de acuerdo con los objetivos de la investigación, preparando la información a fin de proceder a su análisis e interpretación permitirá conocer la situación y elaborar un diagnóstico.

2. **Diagnóstico.** Ya identificado el problema y habiendo formulado un enunciado de este, se recopila la información. Esta consiste en recoger diversas evidencias, que deben informar sobre las acciones tal y como se han desarrollado, expresar el punto de vista de las personas implicadas e informar cómo las personas implicadas viven y entienden la situación que se investiga. El diagnóstico debe contar con una visión proporcionada desde fuera de la organización, buscando triangulación de fuentes y el uso de otros diagnósticos preexistentes.

3. **Diseño de una Propuesta de Cambio.** En esta fase se consideran las diversas alternativas de actuación y sus posibles consecuencias. Una reflexión prospectiva permite diseñar una propuesta de cambio y mejoramiento, y definir un diseño de evaluación de la misma. Esto se hace con la intención de anticipar los indicadores y metas que darán cuenta del logro de la propuesta.

4. Aplicación de Propuesta. Después de diseñar la propuesta de acción, ésta se lleva a cabo por las personas interesadas. Cualquier propuesta realizada implica una nueva forma de actuar, un esfuerzo de innovación y mejoramiento de nuestra práctica que debe ser sometida permanentemente a condiciones de análisis, evaluación y reflexión. Es importante que los equipos de trabajo sigan llevando a cabo las actividades planeadas para lograr la mejora, siendo necesarios la negociación y el compromiso.

5. Evaluación. Como ya se había mencionado, las evaluaciones se siguen realizando de forma continua durante y al final del proceso de investigación, pues pueden surgir cambios que requieran una redefinición del problema por diferentes razones (porque éste se ha modificado, porque ha surgido otro más urgente, porque se descubren nuevos focos de atención que se requiere atender para abordar el problema original, etc.). Serán la nueva situación y sus consecuencias las que determinen el proceso de investigación; y el probable inicio de otro ciclo en la espiral de la investigación-acción.

Los cinco aspectos de la I-A se engloban en la figura 4.

Figura 4

*Esquema de la I-A adaptado al ámbito educativo.*



Fuente: Elaboración propia

## 2.2 Modalidad investigación-acción participativa

En el contexto educativo la investigación-acción se lleva a cabo desde la participación en proyectos de intervención que permiten la colaboración de los miembros de la comunidad educativa para en conjunto realizar procesos de mejora y transformar sus propias prácticas. Ander-Egg (2003, p.35), describe los tres términos que componen la investigación acción participativa (IAP) de la siguiente forma:

- En tanto investigación se trata de un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado, y crítico que tiene por finalidad estudiar algún aspecto de la realidad, con una expresa finalidad práctica.

- En cuanto acción, significa o indica que la forma de realizar el estudio es ya un modo de intervención y que el propósito de la investigación está orientado a la acción, siendo ella a su vez fuente de conocimiento.
- Por ser participación, es una actividad en cuyo proceso están involucrados tanto los investigadores (equipo técnico o agentes externos), como las mismas gentes destinatarias del programa, que ya no son consideradas como simples objetos de investigación, sino como sujetos activos que contribuyen a conocer y transformar la realidad en la que están implicados.

Ante la problemática descrita que se vive en la institución ya mencionada y una vez definido el concepto, las características, los ciclos de acción y la importancia de la Investigación-Acción en el quehacer educativo, el presente proyecto de gestión se plantea desde la IAP, mismo que ha de seguir las fases de acción que se describieron en este apartado. Con la finalidad de transformar parte de la realidad de la institución educativa.

### 2.3 Características y objetivos

Kemmis y McTaggart (1988) citados por Latorre (2005, p.25), han descrito las características de la I-A como una metodología orientada hacia el cambio educativo, las líneas siguientes son una síntesis de su exposición:

- Es participativa. Las personas trabajan con la intención de mejorar sus propias prácticas. La investigación sigue una espiral introspectiva: una espiral de ciclos de planificación, acción, observación y reflexión.
- Es colaborativa, se realiza en grupo por las personas implicadas.



- Crea comunidades autocríticas de personas que participan y colaboran en todas las fases del proceso de investigación.
- Es un proceso sistemático de aprendizaje, orientado a la praxis (acción críticamente informada y comprometida).
- Induce a teorizar sobre la práctica.
- Somete a prueba las prácticas, las ideas y las suposiciones.
- Implica registrar, recopilar, analizar nuestros propios juicios, reacciones e impresiones en torno a lo que ocurre; exige llevar un diario personal en el que se registran nuestras reflexiones.
- Es un proceso político porque implica cambios que afectan a las personas.
- Realiza análisis críticos de las situaciones.
- Procede progresivamente a cambios más amplios.
- Empieza con pequeños ciclos de planificación, acción, observación y reflexión, avanzando hacia problemas de más envergadura; la inician pequeños grupos de colaboradores, expandiéndose gradualmente a un número mayor de personas.
- Necesita de una continua validación de testigos “educativos” desde el contexto al que sirve.
- Es una forma pública de indagación.

*La importancia de la I-A en los proyectos de intervención.*

La intervención por medio de la I-A en el quehacer educativo permite indagar en las realidades, las problemáticas, pero también encontrar soluciones y redefinir la práctica del gestor

o educador. Por eso, a continuación, se describe la importancia de la I-A en los proyectos de intervención.

Para Kemmis y McTaggart (1988), citado por Latorre (2005, p. 29), “los principales beneficios de la I-A son la mejora de la práctica, la comprensión de la práctica y la mejora de la situación en la que tiene lugar la práctica”. La investigación-acción se propone mejorar la educación a través del cambio y aprender a partir de las consecuencias de los cambios.

El propósito fundamental de la I-A no es tanto la generación de conocimiento como el cuestionar las prácticas sociales y los valores que las integran con la finalidad de explicitarlos. La investigación-acción es un poderoso instrumento para reconstruir las prácticas y los discursos. Al hilo de lo dicho, son metas de la I-A:

- Mejorar y/o transformar la práctica social y/o educativa, a la vez que procurar una mejor comprensión de dicha práctica.
- Articular de manera permanente la investigación, la acción y la formación.
- Acercarse a la realidad: vinculando el cambio y el conocimiento.

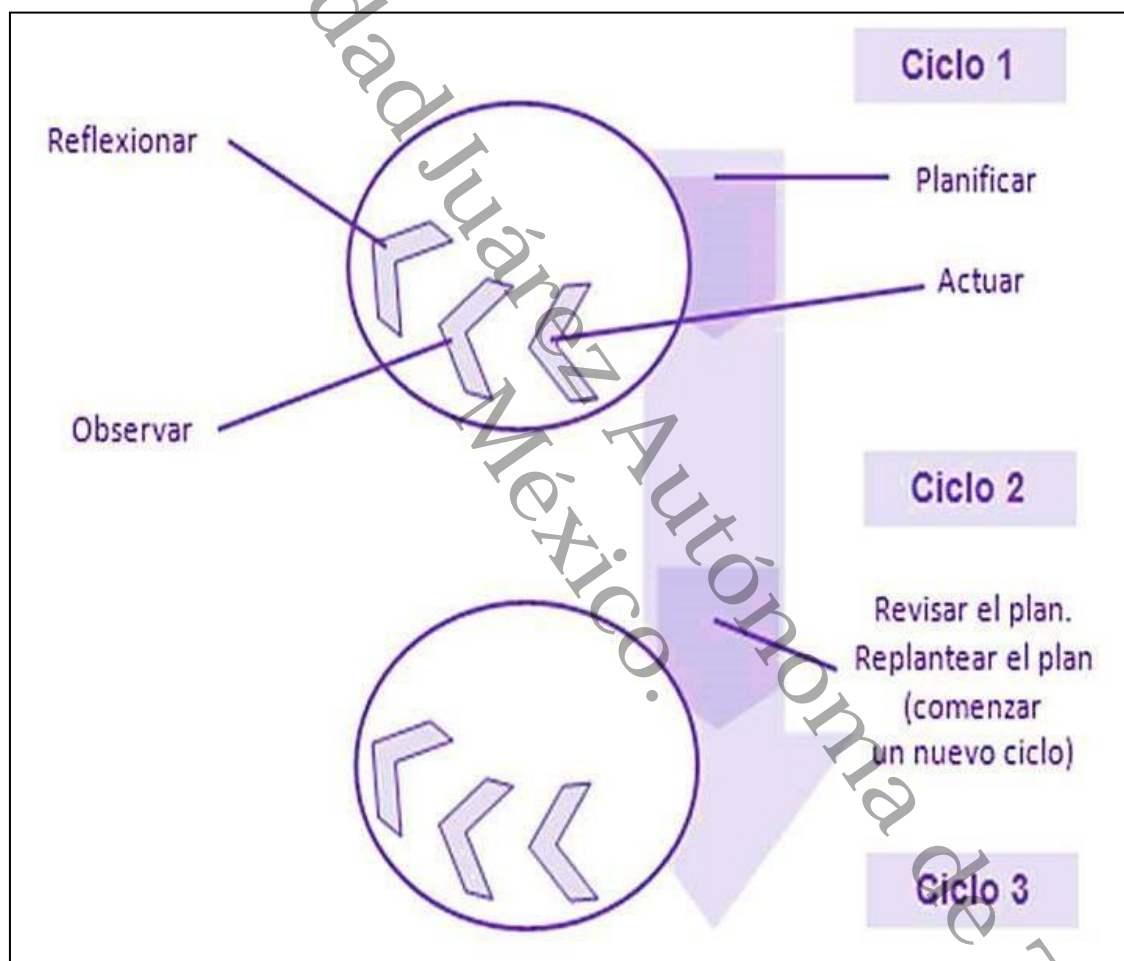
#### **2.4 Modelo de investigación acción asumido**

De los diversos modelos de I-A que existen, el que hemos asumido en este trabajo es el de Kemmis (1989), quien, apoyándose en el modelo de Lewin, elabora un modelo para aplicarlo a la enseñanza. El proceso lo organiza sobre dos ejes: uno estratégico, constituido por la acción y la reflexión; y otro organizativo, conformado por la planificación y la observación. Ambas dimensiones están en constante interacción, de manera que se establece una dinámica que contribuye a resolver los problemas y a comprender las prácticas que tienen lugar en la vida cotidiana de la escuela. El proceso está integrado por cuatro fases o momentos interrelacionadas:

planificación, acción, observación y reflexión. Cada uno de los momentos implica una mirada retrospectiva, y una intención prospectiva que forman conjuntamente una espiral autorreflexiva de conocimiento y acción.

Figura 5

*Modelo de la investigación-acción. (Kemmis, 1989)*



Fuente: Latorre (2005, p. 35)

Dado que el PEMC sigue un proceso donde se hace un diagnóstico, luego se planean acciones de mejora y se implementan, se les da seguimiento y por último se evalúan, el modelo de Kemmis se adapta a este proceso, el cual es flexible y puede permitir durante el año escolar

llevar a cabo los ciclos de intervención que se requieran, observando la implementación y resultados de las acciones que se planteen en la solución de la problemática descrita, lo que ha de conducir a la reflexión y con ello proponer nuevas acciones de mejora, para iniciar un nuevo ciclo siguiendo el modelo descrito.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## Capítulo III. El diagnóstico

### 3.1 Justificación del diagnóstico

En el primer capítulo de este proyecto de intervención se abordó la creación de las condiciones para la intervención, destacando puntos clave como el contexto educativo, la dinámica de la institución, el problema inicial, la conformación del equipo de trabajo, los participantes potenciales y la importancia de la I-A, esto nos permite ahora abordar este segundo capítulo para llevar a cabo el diagnóstico.

El diagnóstico es la acción por medio de la cual se interpreta la realidad que se busca transformar y corresponde a la primera etapa dentro del proceso de planificación en la investigación acción. A través del diagnóstico se reconocen las problemáticas que se presentan en una institución educativa, así como las causas que las originan y las posibles líneas de intervención, para disminuir sus efectos o bien erradicarlos.

El diagnóstico supone un sentido de utilidad para la comunidad educativa ya que le permite conocer tanto las necesidades y problemas, como las fortalezas y debilidades en los diferentes ámbitos de la institución con el objeto de tomar decisiones para revertir las situaciones no deseadas o para garantizar la continuidad y consolidación de aquellas que consideran adecuadas, priorizando las situaciones cotidianas que demandan mayor atención. (SEP 2003, p. 12).

Ahora bien, con relación al diagnóstico participativo, este es un método que permite precisar desde el punto de vista de los actores en un determinado contexto, sus problemas, necesidades, potencialidades, propuestas y demandas para diseñar soluciones y lograr su desarrollo. Su elaboración demanda que se formen equipos de trabajo incluyentes, en los que se promueva el intercambio de ideas de forma propositiva y se busque que los acuerdos para

mejorar sean resultado del colectivo. Representa un ejercicio intelectual que exige de la disposición y el compromiso de todos los miembros de la institución.

Para llevar a cabo procesos de mejora eficaces se requiere abordar las necesidades del plantel desde un diagnóstico participativo donde los agentes involucrados sean parte de la comunidad educativa, vivencien las necesidades y situaciones problemáticas que en ella se presentan. Se considera como tal puesto que todos los integrantes del equipo de trabajo aportan e indagan en el porqué del problema. En este sentido “El diagnóstico participativo constituye una oportunidad democrática para que toda la comunidad participe” (Subsecretaría General de Gobierno [SGG], 2008, P.4).

De acuerdo con Nirenberg (2006, p.3), todo diagnóstico debe tener los siguientes componentes:

- Un componente descriptivo: se refiere a cómo son y/o suceden las cosas en un determinado contexto.
- Un componente explicativo: se refiere a las causas o factores condicionantes para que esa situación ocurra.
- Un componente predictivo: cuáles serían las consecuencias de no intervenir.

Una de las técnicas empleadas como apoyo al diagnóstico participativo, es el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), usado por grandes organizaciones, empresas, corporaciones e instituciones, para reconocer las situaciones positivas y negativas que se estén presentando, con el fin de transformar las condiciones para mejorar sus resultados.

El análisis FODA es “Una técnica de planeación que permite realizar un diagnóstico para facilitar la toma de decisiones en función de la situación real de una empresa, organización o

comunidad, ya que se analizan factores internos y externos” (Corporación RedEAmérica, 2014, p.30).

Se destacan aspectos positivos del análisis FODA que permiten alcanzar los objetivos trazados, la primera son características internas denominadas fortalezas, y la segunda son las condiciones externas llamadas oportunidades. Mientras que las debilidades son las situaciones que limitan a una institución en el logro de sus objetivos. Por último, las amenazas son aquellas condiciones externas que dificultan alcanzar los objetivos. El análisis de los aspectos negativos debe incluir: la reflexión de si estos son susceptibles, o no, de transformarse en aspectos positivos y la identificación de las vías para lograrlo.

### **3.2 Fases del diagnóstico**

En este proyecto de intervención, para recoger la información necesaria que permitiera identificar las problemáticas del plantel educativo, y valorar en cual era factible de llevar a cabo una intervención, la elaboración del diagnóstico participativo se llevó a cabo mediante tres fases,

En la primera fase se abordó el análisis documental, en el cual se revisó el manual de orientaciones para elaborar el programa escolar de mejora continua emitido por la SEP, para conocer como es el proceso de planeación de este e identificar las características de cada una de las fases que conforman dicho programa.

En la segunda fase, se aplicó un cuestionario a los participantes potenciales, y una entrevista a la directora de la escuela, para conocer cómo se implementa, se da seguimiento y se evalúa el PEMC en la institución.

Y en la tercera fase se realizó un análisis FODA, donde el equipo de trabajo de forma colaborativa y en consenso identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, en torno a las acciones que se realizan a partir del programa escolar de mejora continua en sus fases, y a la dinámica institucional. Los resultados de este se describen en las tablas 6 y 7.

### **3.3 Objetivo del diagnóstico**

El objetivo del diagnóstico participativo es que, mediante un trabajo en colectivo entre los diferentes actores, se logren transformaciones con base en una problemática identificada, por lo cual a continuación se describe el objetivo del diagnóstico del presente proyecto de intervención.

#### **Objetivo general del diagnóstico**

Identificar los factores que influyen en la falta de seguimiento de las actividades del PEMC en una escuela de educación Primaria para definir la estrategia de intervención que permita el cumplimiento de las metas planteadas por la institución educativa.

### **3.4 Equipo de trabajo**

Es fundamental conformar un equipo de trabajo donde los participantes sean miembros de la comunidad escolar, pues son ellos quienes conocen la realidad de la institución educativa donde laboran, comprometiendo su intervención en la elaboración de un diagnóstico participativo como método para determinar qué acciones y actividades son necesarias, razonables y prácticas para que la institución confronte la situación problemática por la que atraviesa, disminuya sus efectos o los erradique. Ahora bien, de acuerdo con la SEP (2010):



Un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas. Cuando estas personas suman esfuerzos para resolver un objetivo común, consiguen desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración. (p.95).

Es decir, un trabajo colaborativo en los planteles educativos conlleva procesos que propicien la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Implementar un sistema de colaboración facilita la generación de un clima organizacional en el ámbito del sistema educativo.

En este proyecto de intervención los miembros del equipo son: la directora de la escuela quien tiene un Doctorado en Educación, ha estado como docente frente a grupo, ha sido supervisora escolar comisionada y actualmente tiene un año y medio a cargo del plantel educativo. Ella es quien dirige y está al frente de la institución y conoce las áreas de oportunidades y fortalezas de la escuela.

Otro personal de apoyo es el Maestro a cargo de la comisión de Consejo Técnico Escolar ya que él tiene los datos relacionados al PEMC, él es docente frente a grupo, cuenta con diez años de servicio y tiene una Maestría en Educación con especialidad en Sociología. La razón de su selección es precisamente el estar a cargo de dicha comisión por lo que cuenta con datos estadísticos y cualitativos del plantel en materia del plan de trabajo institucional, además de ser el docente con más años de servicio en la escuela.

Otra de las colaboradoras es una maestra frente a grupo que tiene cinco años laborando en la institución, fue asignada para apoyar en la comisión de aprovechamiento académico, es licenciada en educación primaria, tiene cinco años de servicio y cuenta con una Maestría en Competencias Educativas.

El último miembro del equipo es la gestora educativa, quien está al frente del proyecto de intervención, labora en el plantel como docente frente a grupo desde hace cinco años, mismos que tiene de servicio, además conoce las necesidades por las que atraviesa la escuela, es responsable de dar seguimiento al ámbito de aprovechamiento académico y asistencia del PEMC. Es licenciada en educación primaria y estudia una Maestría en Gestión Educativa.

### **3.5 Identificación de los participantes potenciales**

Los principales actores a quienes se aplicaron los instrumentos fueron los docentes frente a grupo, pues son estos los que conocen las necesidades generales y particulares de sus alumnos y de la institución en la que laboran, son ellos los que en cada ciclo escolar trabajan en conjunto para construir la RME y en este nuevo año lectivo el PEMC. Los profesores son quienes afrontan los obstáculos que les impiden realizar en las aulas las actividades trazadas en el plan de acción institucional, son los encargados de dar el seguimiento personalizado en cada uno de sus alumnos en base a los objetivos trazados y las estrategias implementadas, para valorar y destacar los logros. Es significativo el conocer como visualizan el PEMC los docentes, que relevancia tiene para ellos en su quehacer educativo.

La directora de la institución es también uno de los participantes potenciales, pues ella está al frente del plantel educativo, es la líder y es quien guía en el proceso de planificación del PEMC, es la principal responsable de dar seguimiento a cada acción acordada en el colectivo docente para lograr mejoras en el aprendizaje de los estudiantes y en los procesos educativos, resulta interesante conocer su punto de vista respecto a este nuevo plan de trabajo, conocer lo

que espera ella del PEMC y las dificultades que enfrenta para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de las acciones.

### 3.6 Establecimiento de las necesidades de información y los materiales de apoyo

Para elaborar un diagnóstico participativo se requiere de acceso a los materiales de apoyo existentes en la institución y a la información necesaria que permitan la búsqueda oportuna de ciertos aspectos que se pretendan abordar, por lo que en la tabla 2 se contemplan dichas necesidades.

Tabla 2

*Información necesaria para realizar el diagnóstico*

Datos requeridos	Técnica	Instrumentos	Fuentes	Responsables	Materiales	Fechas
¿Qué es el Programa Escolar de mejora continua (PEMC)? Fases del PEMC.	Análisis documental	Textos	Orientaciones para elaborar el PEMC de SEP.	Gestora	Manual	Agosto/2019
Acciones acordadas en el ámbito aprovechamiento escolar del PEMC	Análisis documental	Cuadros	Planeación institucional	Secretario del CTE	Planeación digital Bitácora institucional	Agosto/2019
Fortalezas y debilidades del PEMC.	FODA	Matriz		Equipo de trabajo	Cuadros. Planeaciones anteriores de la RME. Computadora	Septiembre/2019
¿Cómo se da el seguimiento y la evaluación del PEMC en la institución?	Cuestionario Entrevista	Preguntas abiertas	Docentes Directora	Gestor	Cuestionario en fotocopias Guía de entrevista	Noviembre/2019

Fuente: Elaboración propia

A través del análisis documental, se buscó obtener información oficial para responder a detalle los cuestionamientos de: ¿Qué es el Programa Escolar de Mejora continua? ¿Cuál es la importancia y finalidad de este para las instituciones de educación básica? ¿Cómo se debe estructurar? ¿Cuáles son sus fases? ¿Qué se dice referente al seguimiento y evaluación? ¿Quiénes son los principales actores? etc.

A través del cuestionario aplicado a los docentes se buscó recolectar información referente a la implementación del Programa Escolar de Mejora Continua en el aula, así como identificar si los profesores tienen claro cómo se da el seguimiento y evaluación de las acciones acordadas en colectivo, conocer las dificultades que enfrentan para realizar las actividades en el aula, el apoyo hacia los docentes por parte de la directora y el papel que esta juega para que a nivel institución se logren los objetivos trazados.

También, por medio de la entrevista realizada a la directora del plantel educativo, se recogió información significativa respecto a las formas en que se da seguimiento y evalúa el Programa Escolar de Mejora continua desde su administración.

### **3.7 Preguntas guía del diagnóstico**

Las siguientes preguntas fueron referencia para estructurar el diagnóstico participativo:

- ¿Cuál es el objetivo del Programa Escolar de Mejora Continua?
- ¿Cuáles son los puntos más significativos del PEMC, comparado con la Ruta de mejora escolar?

- ¿Qué relevancia tiene el ámbito de aprovechamiento escolar en el plan de trabajo institucional?
- ¿Cuál es la mejor forma de implementar las estrategias acordadas del PEMC para fortalecer el aprovechamiento escolar?
- ¿Por qué las estrategias acordadas no se llevan a cabo en el aula?
- ¿Cuál es el compromiso que el docente adquiere, para implementar las actividades que marca el PEMC?
- ¿Cómo es el seguimiento que se da en la institución a las actividades del PEMC que el docente ha de realizar en el aula?
- ¿Quién o quiénes son los responsables de dar seguimiento a las acciones acordadas?
- ¿Con qué instrumentos se cuenta en la institución para dar seguimiento y evaluar el impacto de las acciones encaminadas al fortalecimiento del aprovechamiento escolar?

### **3.8 Selección y diseño de las herramientas del diagnóstico**

Son diversas las herramientas e instrumentos que pueden utilizarse en los procesos de diagnóstico participativo. La selección de las herramientas debe estar acorde con la realidad del contexto educativo, los objetivos trazados y los actores involucrados.

Las técnicas del diagnóstico son un medio para lograr la participación de los diversos actores, no son un fin en sí mismo. Deben permitir captar los intereses y las posiciones de los actores involucrados y deben contribuir a llegar a tomar acuerdos entre los participantes.

Respecto a lo anterior, en la tabla 3 se muestra el proceso de categorización para el diseño de los instrumentos que fueron aplicados a los participantes potenciales.

Tabla 3

*Categorización e indicadores del diagnóstico*

<b>Categoría</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Docentes</b>	<b>Directivo</b>
Seguimiento	Importancia del PEMC	¿Cuál es la importancia que para usted tiene el programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)?	¿Cuál es la importancia que tiene el programa escolar de mejora continua (PEMC) para la institución?
	Estrategias acordadas a implementar	¿Considera que las estrategias acordadas en el ámbito de aprovechamiento escolar son significativas para el logro de los objetivos que se trazaron como colectivo?	¿Cuáles son las estrategias que los docentes realizan en el aula para la mejora de los aprendizajes, plasmadas en el PEMC?
	Sugerencias de mejora	¿Qué sugiere para mejorar las estrategias que plasmaron en el ámbito de aprovechamiento escolar en el plan de trabajo institucional?	
	Tiempo y recursos para implementar el PEMC		¿Considera que los docentes cuentan con los recursos y tiempos necesarios para implementar las acciones acordadas? ¿Por qué?
	Elementos para el éxito del PEMC	¿Cuáles son los elementos para considerar tener éxito en la implementación del PEMC en el ámbito de aprovechamiento escolar?	¿Qué elementos considera son fundamentales para que la implementación del PEMC en el ámbito de aprovechamiento académico tenga éxito en la institución?
	Factores externos que afectan al PEMC	¿Qué factores externos pueden afectar la implementación de las acciones acordadas del	

	ámbito aprovechamiento escolar?	
Factores internos que afectan al PEMC	¿Qué factores internos pueden afectar la implementación de las acciones acordadas?	
Aspectos de la práctica docente	¿Qué aspectos de su práctica docente pueden favorecer los buenos resultados al implementar el PEMC?	¿Cómo fue la participación de los docentes al planear el PEMC? ¿Cómo es el compromiso que los docentes muestran para implementar las acciones del PEMC en el aula?
Aspectos de la administración	¿Qué aspectos desde la administración pueden favorecer los buenos resultados en el ámbito de aprovechamiento escolar del PEMC?	¿Qué aspectos de su administración favorecen la implementación por parte de los profesores de las acciones del ámbito aprovechamiento académico?
Indicadores de seguimiento al PEMC	¿Cuáles son los indicadores acordados para dar seguimiento a las estrategias de aprovechamiento escolar del PEMC?	¿Cuáles son los indicadores acordados para dar seguimiento a las estrategias de aprovechamiento académico del PEMC?
Situaciones que dificultan el seguimiento del PEMC	¿Qué situaciones dificultan el seguimiento de las estrategias plasmadas en el PEMC?	¿Qué situaciones dificultan el seguimiento de las estrategias plasmadas en el PEMC?
Momentos de seguimiento	¿En qué momentos o circunstancias se realizan los seguimientos a las estrategias del PEMC?	¿En qué momentos o circunstancias se realizan los seguimientos a las estrategias del PEMC?
Formas de seguimiento a las acciones	¿Cómo es el seguimiento que se da a las acciones del PEMC en la institución por parte de la administración y/o responsables?	¿Cómo es el seguimiento que se da a las acciones del PEMC en la institución, por parte de su administración y los responsables?

		¿Cómo se organizan para dar seguimiento y evaluar los resultados al implementar las estrategias del PEMC?
Otros aspectos para considerar el seguimiento	¿Qué otros aspectos considera importantes tener en cuenta para el seguimiento que se da a las acciones que llevan a cabo en el aula como parte del PEMC?	¿Qué elementos considera importantes emplear para dar seguimiento al PEMC que hasta ahora no se han tomado en cuenta?
Evaluación de las acciones	¿Cómo evalúa el impacto de las acciones del plan de trabajo institucional, que implementa en el aula para favorecer el aprovechamiento escolar?	¿Cómo evalúan el impacto de las acciones del plan de trabajo institucional, que implementan los profesores en el aula para favorecer el aprovechamiento académico?
Indicadores de evaluación institucional	¿Cuáles son los indicadores con que cuentan a nivel institución para evaluar el PEMC en el ámbito aprovechamiento escolar?	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, el cuestionario para docentes estuvo compuesto por 17 preguntas abiertas, mientras que la entrevista semiestructurada para la directora se realizó a partir de 14 preguntas guías.

### 3.9 Introducción y presentación a la comunidad

Se informó a los participantes potenciales que se realizaría un diagnóstico en el plantel educativo, por lo cual se requería su apoyo y participación al aplicar los instrumentos, estos



permitirían conocer cómo se implementan y se les da seguimiento a las acciones que planearon en el PEMC.

Se aplicó el cuestionario escrito con preguntas abiertas a los profesores que tienen a cargo un grupo, el cual se les proporcionó de manera impresa a cada uno, para que lo contestaran de forma personal durante un receso que se hizo en el CTE fase ordinaria del mes de noviembre.

La entrevista a la directora se realizó en la dirección de la escuela, en el horario que ella dispuso dentro de la jornada escolar y en el cual podía contestar sin interrupciones a cada pregunta planteada.

Los informantes fueron clasificados en la siguiente tabla:

Tabla 4

*Informantes*

<b>Informantes</b>	<b>Codificación</b>
Directora	
Profesor de educación primaria	P-1
Profesor de educación primaria	P-2
Profesor de educación primaria	P-3
Profesor de educación primaria	P-4
Profesor de educación primaria	P-5
Profesor de educación primaria	P-6
Profesor de educación primaria	P-7
Profesor de educación primaria	P-8
Profesor de educación primaria	P-9
Profesor de educación primaria	P-10
Profesor de educación primaria	P-11

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1 Resultados del diagnóstico

Una vez aplicado los instrumentos se procedió a su análisis. Las respuestas de los profesores y directora se registran en la siguiente tabla.

Tabla 5

*Respuestas de los participantes potenciales.*

Indicador (Pregunta)	Docentes	Directora
Importancia del PEMC	<p>“Punto de partida para identificar y atender las necesidades educativas de los alumnos” P-1</p> <p>“Permite contar con el tiempo para planear actividades para la mejora del aprendizaje de los alumnos” P-3</p> <p>“Es un instrumento en el que se plasman las metas, objetivos y las estrategias para lograr mejores resultados académicos”. P-6</p> <p>“Se identifican las debilidades y necesidades de los alumnos, para dar prioridad a estas y mediante estrategias diseñadas combatir el rezago educativo y convertirlas en fortalezas.” P-9</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante este programa se proponen acciones concretas, reales que se presentan en la escuela, a partir de un diagnóstico que clarifica las necesidades y condiciones del contexto escolar en los ámbitos de aprendizaje, infraestructura, entre otros y se buscan objetivos de mejora, acciones, metas y responsables para contrarrestar las problemáticas escolares.</li> </ul>
Estrategias acordadas a implementar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sí, porque parten de la situación de los alumnos, y están basados en la realidad escolar. P-3</li> <li>▪ Sí, porque se trabaja de manera uniforme y colaborativa logrando así alcanzar los objetivos como escuela. P-7</li> <li>▪ Sí, porque está basada en la principal problemática de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lectura, para medir competencia lectora de los alumnos.</li> <li>▪ Foros en sexto grado.</li> <li>▪ Entrega de reconocimiento de aprovechamiento.</li> <li>▪ Actividades de ajedrez.</li> <li>▪ Lectura de diversos textos.</li> </ul>

	<p>escuela, que es la comprensión lectora y se plantean estrategias donde el alumnado pueda adquirir esta competencia según el grado que cursa. P-8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sí, porque al conocer la problemática de los alumnos en cuanto a la lectura, implementan estrategias para fortalecer esta habilidad. P-10</li> </ul>
Sugerencias de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar actividades más concretas P-2 y P-3</li> <li>▪ Implementar las actividades como se acordaron. P-4 y P-6</li> <li>▪ Dar seguimiento pertinente y evaluar constantemente si están dando resultados. P-7</li> <li>▪ Adecuar las estrategias en cada grupo según las características de los alumnos. P-8</li> <li>▪ Contar con un formato único a nivel institución de las acciones del PEMC para entregar a la directora. Como parte de la planeación. P-11.</li> </ul>
Tiempo y recursos para implementar el PEMC	<p>Sí, porque las acciones fueron programadas en base a las necesidades, tomando en cuenta los recursos con los que se cuentan en el contexto escolar donde está ubicada la institución. Tal vez los tiempos sí, en ocasiones afectan, por otros factores, como en situaciones administrativas, inclemencias del tiempo u otros.</p>

Elementos para el éxito del PEMC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad para ejecutar las actividades. P-1</li> <li>▪ La organización del tiempo e intereses de los alumnos. P-3</li> <li>▪ Capacitaciones a docentes. P-5</li> <li>▪ Revisar de manera continua los avances. Evaluar el cumplimiento de acuerdos o metas. Realizar ajustes pertinentes y retroalimentación y toma de decisiones. P-6</li> <li>▪ Compromiso por parte de los docentes para llevar a cabo todo lo planeado. Organización del tiempo para que sea efectivo. P-7.</li> </ul>	Responsabilidad. Compromiso, ética del docente para aplicar y desarrollar las acciones programadas por el colectivo, en busca de mejorar el aprovechamiento de sus alumnos, porque el PEMC se realizó en base a las necesidades detectadas en un diagnóstico.
Factores externos que afectan al PEMC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El ausentismo a clases recurrente y en algunos casos prolongados. (todos los profesores coinciden).</li> <li>▪ Factor económico y social. P-5.</li> <li>▪ El desinterés de los padres de familia para apoyar en casa. P-6.</li> <li>▪</li> </ul>	
Factores internos que afectan al PEMC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de material y recursos. P-1.</li> <li>▪ No aplicar las estrategias de lectura acordadas. P-2.</li> <li>▪ Falta de organización del tiempo para trabajar las actividades planeadas. P- 3, P-4, P- 8 y P-9.</li> <li>▪ Falta de compromiso de los docentes y de directivos. P-5</li> <li>▪ Carga administrativa. (la mayoría de los profesores coincide).</li> </ul>	

Aspectos de la práctica docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disposición para cumplir con los compromisos acordados. P-3</li> <li>▪ Compromiso y responsabilidad para realizar las actividades. (La mayoría de los docentes coincide).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se involucraron todos aportando y analizando sus diagnósticos aplicados en los grupos, (evaluaciones, fichas descriptivas, planea, Olimpiadas del Conocimiento) y en función del análisis de cada uno de los ámbitos del PEMC.</li> <li>▪ Hasta el momento las acciones calendarizadas en el PEMC, se han realizado de acuerdo con los tiempos plasmados, y una evidencia es dar a conocer los logros alcanzados en los CTE de manera mensual. Puedo afirmar que, si hay un compromiso en el desarrollo de las actividades, tal vez no en un cien por ciento, pero si hay un compromiso.</li> </ul>
Aspectos de la administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menos carga administrativa. P-1.</li> <li>▪ Fomentar la lectura a nivel institucional, en concursos o talleres. P-2.</li> <li>▪ La organización del trabajo, enfocándose en las actividades importantes. P-3.</li> <li>▪ Supervisar en trabajo del docente. P-5</li> <li>▪ El seguimiento de las acciones acordadas. P-6.</li> <li>▪ Que otorguen facilidad y tiempo efectivo para compartir las estrategias que están llevando a cabo o los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La preparación profesional.</li> <li>▪ Las evaluaciones.</li> </ul>

	<p>resultados obtenidos. P-8.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tener presente cual es la prioridad para la institución. P-9.</li> </ul>	
Indicadores de seguimiento al PEMC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concentrado o registro de lectura. (La mayoría de los profesores coincide)</li> <li>▪ Rubricas, portafolio de evidencias. P-3.</li> <li>▪ Evaluaciones. Listas de cotejo. P-4, P-6, P-10 y P-11.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rúbricas</li> <li>▪ Evaluaciones diagnósticas trimestrales.</li> <li>▪ Lectómetro</li> <li>▪ Planeaciones</li> <li>▪ Portafolios</li> <li>▪ Lista de asistencia.</li> <li>▪ Visita a los grupos (registro)</li> </ul>
Situaciones que dificultan el seguimiento del PEMC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El tiempo efectivo que se tiene para realizar esas actividades. P-2.</li> <li>▪ La intensa carga administrativa. P-3.</li> <li>▪ Las inasistencias del alumnado. P-4.</li> <li>▪ Actividades extracurriculares. P-8.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementación y aplicación de programas que no corresponden al sector educativo, por ejemplo “ver bien” “peso y talla” entre otros.</li> </ul>
Momentos de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En fechas cercanas al Consejo Técnico Escolar o dentro de este. P-3 y P-8.</li> <li>▪ Al inicio o final del mes. P-4.</li> <li>▪ Al inicio del ciclo escolar o al final de cada trimestre. (La mayoría de los profesores coincide).</li> <li>▪ Al final del ciclo escolar (Rendición de cuentas). P-11</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las acciones del PEMC no están descontextualizadas como una actividad más, está incluida con actividades a desarrollar dentro de su planeación didáctica, y el seguimiento se da al revisar si el maestro la está contemplando en su planeación y durante sus logros presentados en el CTE mensualmente.</li> </ul>
Formas de seguimiento a las acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En los consejos técnicos escolares de manera personal. P-1.</li> <li>▪ Se indica al docente que debe elaborar una presentación con los trabajos realizados para proyectarlos en el CTE. P-3.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durante los consejos técnicos escolares se exponen las acciones realizadas por ámbitos, y los logros alcanzados por grado escolar.</li> <li>▪ Hay un responsable por</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A través del recordatorio de las actividades planeadas en el PEMC y evidencias. P-9.</li> <li>▪ Piden el concentrado de las evaluaciones por cada grupo. P-10.</li> </ul>	<p>ámbito lo que permite una mejor organización al trabajo como colectivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entregar semanalmente dentro del plan de trabajo personal un apartado donde se describan las actividades del PEMC.</li> </ul>
El seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compartir resultados entre docentes. P-1.</li> <li>▪ El trabajo docente que se realiza en paralelo a las actividades plasmadas en el PEMC. P-3.</li> <li>▪ Evaluación de los seguimientos y corregir el plan si no se está cumpliendo. P-5 y P-7.</li> <li>▪ Las plasmadas en el PEMC son las correctas, no se necesitan otras. P-6.</li> <li>▪ Hacer un reporte oportuno del avance de las acciones y presentar evidencias concretas. P-8.</li> </ul>	<p>Incluirlas en la planeación semanal (porque aún se ve como algo descontextualizado y como un documento más).</p>
Evaluación de las acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A través de las evaluaciones trimestrales, listas de cotejo. P-1.</li> <li>▪ Por medio de la observación del desempeño del alumno, cualitativamente. P-3.</li> <li>▪ A través de dictados, actividades de comprensión, lecturas individuales registrados en una lista de cotejo. P-8.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productivo, se ven los logros satisfactoriamente en el desempeño de los alumnos, hay mayor compromiso en su asistencia y aprovechamiento en mejora de la lectura y comprensión, en matemáticas, etc.</li> </ul>
Indicadores de evaluación institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concentrados, evaluaciones, foro de exposiciones, listas de cotejo. P-1.</li> <li>▪ Concentrado de lectura y escritura, (La mayoría de los profesores coinciden).</li> </ul>	

---

PLANEA. P-3

- El examen diagnóstico y las pruebas trimestrales. P-9.
  - No se evalúa. P-10.
- 

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2 Análisis de los resultados del diagnóstico

La fortaleza es que el colectivo docente tiene en claro la importancia y la finalidad del PEMC para favorecer el aprovechamiento académico en sus estudiantes. Al igual reconocen claramente cuál es su principal problemática a nivel institución y las estrategias que aplican en el aula para erradicarla. También cada docente en su plan de trabajo semanal plasma las actividades que implementará en el aula para favorecer la competencia lectora.

La debilidad es que no tienen en claro cuáles son los indicadores para dar seguimiento a las acciones acordadas en el ámbito ya descrito, no reconocen si es una estrategia para favorecer la mejora de los aprendizajes o son indicadores para dar seguimiento. A su vez el seguimiento no está siendo oportuno, pues manifiestan que se da en fechas cercanas al CTE al término de cada periodo. También otra debilidad que arroja es en relación con la evaluación pues no se está dando de forma oportuna porque no se tienen parámetros o indicadores para realizarla y medir el impacto de las estrategias implementadas en sus estudiantes.

A manera de síntesis y una vez procesada la información en cada uno de los indicadores se presenta lo más relevante en las tablas 6 y 7.

Tabla 6

*Diagnóstico: Fortalezas y debilidades.*



Fortalezas	Debilidades
Se trabaja de manera colaborativa.	No hay claridad en los profesores de la forma en que deben presentar las actividades del PEMC.
Talento humano	No se llevan a cabo todos los procesos y procedimientos del PEMC.
Voluntad para implementar mejoras.	No dar seguimiento pertinente y no evaluar las acciones implementadas.
Apoyo institucional.	No contar con indicadores claros de seguimiento al PEMC.
Comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.	No revisar de manera continua los avances y no evaluar el cumplimiento de acuerdos o metas.
Contar con un el plan de trabajo (PEMC).	Falta de tiempo para trabajar las actividades planeadas.
Se parte de las problemáticas educativas de los alumnos.	Momentos de seguimientos en fechas cercanas al CTE y a las evaluaciones trimestrales.
Compromiso y responsabilidad para realizar las acciones acordadas.	
En los consejos técnicos escolares se rinde un informe de las actividades implementadas.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7

*Diagnóstico: Oportunidades y amenazas*

Oportunidades	Amenazas
Mejorar los procesos y procedimientos del PEMC	Situaciones socioeconómicas y culturales de los alumnos que generan ausentismo escolar.
Asumir un liderazgo académico e institucional.	Poco apoyo de los padres de familia, para
Dar seguimiento oportuno a las acciones	llevar a cabo actividades donde se les

---

acordadas en colectivo.	involucre.
Diseñar indicadores precisos con el objetivo dar seguimiento al PEMC.	Excesiva carga administrativa.
Evaluación del seguimiento y corregir el plan si no se está cumpliendo.	Otros programas que se deben implementar.
Reportar los avances, presentando evidencias concretas	No ingresen apoyos institucionales por parte de la SEP

---

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.3 Socialización de la información

Por medio de una reunión, se dieron a conocer los resultados del diagnóstico al equipo de trabajo, para analizar la información, y con ello llevar a cabo en consenso propuestas que permitieran realizar una intervención a partir de las áreas de oportunidades que se establecieron de la institución educativa.

### 3.1.4 Establecimiento de prioridades

El área de oportunidad se encuentra en la fase de seguimiento del PEMC, para que este pueda ser realmente significativo en los profesores y en particular en los estudiantes, y estos últimos mejoren sus aprendizajes, a través de las estrategias que los docentes acordaron en colectivo.

### 3.1.5 Toma de decisiones para dar paso a la formulación del proyecto

El área de oportunidad para la institución educativa está en la fase de seguimiento, ya que para los profesores no están claros cuáles son los medios o formas en que se da seguimiento a las

actividades que implementan en las aulas como parte del programa escolar de mejora continua en el ámbito aprovechamiento académico. Así mismo, no cuentan con indicadores definidos, que permitan hacer posible un seguimiento oportuno y eficaz para evaluar la implementación de las acciones que llevan a cabo los profesores en sus salones de clase y el impacto que estas tienen en la comunidad escolar en torno a la mejora de los aprendizajes.

Diseñar un plan de seguimiento para verificar la implementación de las acciones del PEMC en el ámbito aprovechamiento académico que permita evaluar si las actividades realizadas están dando resultados, lo que conducirá a reconocer lo que se está haciendo bien y por lo tanto debe continuar en el plan de trabajo diseñado, también permitirá identificar las dificultades que impidan avanzar en torno a los objetivos trazados, conducirá a tomar mejores decisiones y hacer adecuaciones si es necesario, con la finalidad de lograr las metas que se establecieron como equipo.

## Capítulo IV. Fundamentación teórica para la intervención

### 4.1 Antecedentes

Con base en la problemática ya descrita y con el objetivo de comprender desde otras perspectivas la situación, se identificaron investigaciones que tienen relación con el fenómeno abordado en este proyecto de intervención. Una de ellas es la de Tamara Elisa Carrasco Landázuri y Ana Rosa Odriz Ramírez quienes en el año 2012 realizaron un trabajo de intervención bajo el nombre de “El proyecto educativo institucional, una herramienta para el fortalecimiento de la gestión directiva” en un plantel educativo de preescolar, que es parte del nivel básico de educación.

Uno de los problemas que señalan las autoras es la ausencia de un seguimiento adecuado en la metodología áulica empleada por las educadoras, así como el desconocimiento del modelo pedagógico que oriente la planeación y su implementación. Llevaron a cabo un diagnóstico desde tres ámbitos que se pueden identificar como: filosófico, pedagógico y administrativo, los instrumentos para recopilación de datos fueron: entrevistas y cuestionarios aplicados a docentes y el análisis documental.

Después de la aplicación de los instrumentos llevó a cabo la sistematización de datos y el análisis de resultados, definiendo así que la institución necesitaba fortalecer una gestión directiva, que impulsara a su personal docente hacia la participación activa en la elaboración de proyectos institucionales dentro del Consejo Técnico y, que llevara a una mejor organización del centro como es el caso del Proyecto Educativo Institucional.

Otro documento del cual se extrajo información significativa fue el titulado “la ruta de mejora como instrumento del modelo de gestión estratégica y su alcance en el logro educativo” (2017), de la autoría de Marcela González Guzmán, esta investigación tiene el objetivo de

reconocer la importancia de la RME en la búsqueda por fortalecer las prioridades educativas en favor de los aprendizajes de los alumnos y mejorar los procesos, sin embargo la autora enfatiza que las acciones de la RME solo se quedan en el papel, para cumplir con un requisito administrativo.

Recalca lo sustancial del liderazgo de los directivos y docentes pues son estos últimos quienes se encargan de implementar las acciones acordadas. La metodología empleada para recopilación de datos fue el análisis documental, la etnografía con la aplicación de encuestas a directivos, docentes y padres de familias de cuatro planteles de educación primaria. Una de las conclusiones de este trabajo, es que la ruta de mejora escolar lograría elevar la mejora de los aprendizajes siempre y cuando se contara con los tiempos y el seguimiento adecuado para realizar las actividades planeadas.

#### **4.2 Clarificación conceptual**

La organización del trabajo escolar se desarrolla particularmente en los CTE donde el colectivo docente se reúne con los directivos en sus dos fases. La fase intensiva es para planear las acciones que serán parte del plan de trabajo institucional, es decir del PEMC, así como también se planean otras actividades que se llevarán a cabo al inicio del ciclo escolar relacionadas a la organización de cada plantel educativo, mientras que en las fases ordinarias periódicamente se han de revisar los avances en torno al PEMC y se realizan otras actividades que demandan las autoridades escolares, según surjan las necesidades educativas.

De acuerdo con la SEP (2013) el CTE es:

Es la instancia en donde docentes y directivos velarán por hacer cumplir los principios del Artículo 3º Constitucional para garantizar un desarrollo integral de los estudiantes

a través de una educación de calidad, con base en el mejoramiento constante y el máximo logro académico de los educandos, así como dar seguimiento y evaluar los fines y criterios dispuestos en los Artículos 7º y 8º de la Ley General de Educación. (p.7)

Dicho órgano es la instancia que de manera inmediata y a partir de sus necesidades y contextos específicos identifica, analiza, atiende, da seguimiento y evalúa situaciones de mejora educativa en beneficio de los estudiantes de su centro escolar. Se constituye en un colegiado que, a partir de su responsabilidad profesional, de un liderazgo compartido, del trabajo colaborativo, de la toma de decisiones consensuadas y de la transparencia y rendición de cuentas se corresponsabiliza del avance educativo de sus estudiantes, procurando así la mejora de la calidad académica de las escuelas.

El liderazgo es primordial para el logro de los objetivos que como colectivo docente se trazan cada ciclo escolar, para propiciar la mejora educativa. El o los líderes, son los principales responsables de asegurar, dirigir, organizar y verificar que las acciones que se tracen para generar procesos de mejora se estén implementando. Esta gestión ha de garantizar una correcta organización del trabajo escolar.

Loera (2003) define el liderazgo de la siguiente manera:

La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos: 1) Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable, 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones, 3) Capacidad para inspirar (el objetivo) y 4) Capacidad para actuar en

forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas. (p.8)

Ahora bien, el liderazgo directivo efectivo es definido por Kotter (1990) citado por SEP (2010, p.90), como:

El proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos, es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y se ocupa del desarrollo de los procesos, al igual que de las personas.

El propósito del puesto de los directivos en las instituciones de educación primaria es el siguiente:

Promover y garantizar la ejecución del Plan y Programas de Educación Básica, el desarrollo de proyectos educativos que coadyuven a la mejora de la calidad educativa, considerando los principios de equidad, pertinencia y atención a la diversidad; así como la participación social; de acuerdo con las disposiciones y lineamientos normativos vigentes. (SEP, 2010, p.32)

De acuerdo con el propósito del puesto directivo para desarrollar proyectos educativos como es el PEMC, el directivo es quien guía los Consejos Técnicos Escolares, previamente da indicaciones al personal docente sobre los materiales y recursos que han de emplear para desarrollar la sesión. En el CTE promueve la participación de los profesores, mediante la reflexión, el diálogo y la escucha atenta.

En cuanto al seguimiento de las acciones del PEMC en el ámbito aprovechamiento académico, es difícil que los directivos concreten visitas a las aulas para observar que se estén

llevando a cabo las actividades calendarizadas desde la planeación, y con base en lo observado tengan elementos para proporcionar al profesor una retroalimentación, que le permita tomar mejores decisiones y mejorar la implementación de las acciones del PEMC, este proceso de seguimiento y evaluación es importante para cumplir con la misión del plantel educativo, la retroalimentación se debe dar bajo un clima de confianza y apoyo como lo menciona Ávila (2009)

La mejor retroalimentación se da y se recibe cuando hay confianza, cuando es solicitada y deseada, cuando permanece entre las personas que han participado en ella, cuando es motivada por una atmósfera de mejora continua, cuando tiene fines específicos, se refiere a situaciones y actos concretos y hay una verdadera preocupación por el otro. (p.6)

Otro aspecto fundamental dentro de la organización escolar en que los directivos a través de su gestión pueden generar mejoras en su entorno, siempre y cuando involucre activamente a todos los actores que participan en el contexto escolar, al respecto Schmelkes, (2005) nos dice que:

El papel del director es fundamental ya que debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad, esto significa que el director de la escuela, debe sentirse responsable de la calidad educativa de su escuela, debe fungir como auténtico líder. Capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la localidad. Juega el papel de animador de la comunidad escolar. (p.20)

Dentro de la organización escolar, para la implementación de los proyectos institucionales es importante que se promueva un liderazgo compartido, ciertamente el liderazgo suele asociarse con el desempeño del directivo, por ser el principal responsable de la institución,



sin embargo, en cada centro escolar suelen haber líderes que no son reconocidos, pero como lo indica la SEP (2010):

Pensar en el liderazgo de manera unipersonal sería creer que sólo el directivo puede desarrollarlo. Es necesario considerar las competencias que ofrece cada uno de los actores escolares y aprovecharlas para fortalecer la planeación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de algunos de los procesos, con el fin de favorecer el involucramiento y el compromiso sostenidos de todos los involucrados, para mejorar nuestros resultados educativos. (p.87)

Uno de los cambios que propició la NEM fue en la organización del trabajo escolar, pasando de la RME a un nuevo plan de trabajo institucional que es el PEMC. Las características y elementos de esta nueva organización escolar se describen en los siguientes párrafos.

La SEP (2019, p. 3) señala que “la NEM tiene como centro la formación integral de niñas, niños, adolescentes y jóvenes, y su objetivo es promover el aprendizaje de excelencia, inclusivo, pluricultural, colaborativo y equitativo a lo largo del trayecto de su formación”.

La NEM está fundamentada en cuatro principios básicos que son:

- Fomento de la identidad con México.
- Responsabilidad ciudadana.
- La honestidad para el cumplimiento de la responsabilidad social.
- Participación en la transformación de la sociedad.

Dentro de los cambios que se producen con la NEM surge el PEMC como el instrumento de planeación que permitirá dirigir y encauzar las acciones que contribuyan a la mejora de la calidad en el servicio educativo que se ofrece en las escuelas.

Las características del PEMC son las siguientes:

- Basarse en un diagnóstico escolar compartido por toda la comunidad educativa.
- Enmarcarse en una política de participación y colaboración.
- Tener una visión de futuro.
- Ajustarse al contexto.
- Ser multianual.
- Tener un carácter flexible.
- Contar con una adecuada estrategia de comunicación.

Para elaborar el PEMC centrado en los NNA, es necesario recolectar, comparar y analizar información referida a las características, intereses y necesidades de los alumnos, así como de los siguientes ámbitos:

- a. Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos
- b. Prácticas docentes y directivas
- c. Formación docente
- d. Avance de los planes y programas educativos
- e. Participación de la comunidad
- f. Desempeño de la autoridad escolar
- g. Infraestructura y equipamiento
- h. Carga administrativa

Una vez que se tiene el diagnóstico basado en los ocho ámbitos mencionados, se debe decidir en colectivo, en cual o cuales aspectos van a enfocar la atención, es decir de todo lo que

se necesita mejorar qué es prioridad. Con esa información se realiza una lista de situaciones problemáticas, a partir de estas últimas se plantean los objetivos del programa y se determinan las metas, cada objetivo ha de tener una meta que se ha de transformar en una realidad visible para la comunidad escolar.

Posteriormente se diseñan las acciones por cada ámbito que fue trazado como prioridad y a través de las cuales se harán realidad los objetivos y las metas. Se han de describir las acciones, calendarizar por fechas, nombrar responsables quienes darán seguimiento y se definirán los recursos necesarios para la implementación de estas actividades.

El seguimiento de las acciones es fundamental para el desarrollo del PEMC, de lo contrario este pierde validez. Para tener información que posibilite tomar mejores decisiones, es necesario contar con una estrategia para dar seguimiento y evaluar sus resultados, es decir, establecer un mecanismo que permita saber, ¿qué avances se identifican y qué evidencias se tiene de ellos? Y ¿Cómo estos avances contribuyen en la mejora de los aprendizajes de los alumnos?

Y, por último, la evaluación implica realizar una revisión crítica, al final del ciclo escolar, sobre el impacto de las acciones implementadas por ámbito.

Una vez planteadas las características del PEMC, tenemos que considerar que las metas trazadas se podrán alcanzar si en el centro escolar prevalece un trabajo colaborativo. Cada miembro posee habilidades que pueden ser complementarias para los otros, cada uno suma su esfuerzo y aporta sus ideas, para garantizar la organización del trabajo escolar.

## **Capítulo V. Diseño e implementación de la intervención**

### **5.1 Enunciación de la hipótesis de acción**

- Si se diseñan indicadores de seguimiento del PEMC en el ámbito aprovechamiento académico, se mejoraría la evaluación de la efectividad en las acciones implementadas a nivel institución.
- Si se reestructura el plan de trabajo del PEMC del ámbito aprovechamiento académico, se podría optimizar el tiempo y mejorar la implementación de las acciones en el aula.

### **5.2 Referentes teóricos que sustentan el proyecto de intervención**

El PEMC en cada una de sus fases es parte de la organización del trabajo escolar que se planea a inicios del ciclo y se desarrolla durante el transcurso de este, un trabajo colaborativo entre directivo y docentes ha de permitir planear acciones que generen las mejoras que el plantel educativo requiera. Por lo cual los referentes teóricos en cuanto a la organización del trabajo escolar y el trabajo colaborativo, parten de los documentos que la SEP emite para su elaboración y ejecución, estas son las “Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua”. Y también los “Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares”.

Otro aspecto que ha de impulsar el cambio educativo en los centros escolares es el liderazgo, en primer lugar, de los directivos, pero también se puede generar un liderazgo compartido, que enriquecerá la organización del trabajo escolar, este tipo de liderazgo es funcional cuando en las instituciones educativas se realizan acciones de mejora como es el PEMC. Autores como Loera (2003), Schmelkes (2005) y la SEP (2010) hablan del liderazgo en las escuelas, Estos referentes se mencionan en el apartado IV “Fundamentación teórica para la intervención”.

### 5.3 Propósito central de la intervención

Dar seguimiento a las actividades del Programa Escolar de Mejora Continua en el ámbito aprovechamiento académico, mediante la creación y puesta en práctica de indicadores, para lograr una eficaz implementación del plan de trabajo institucional.

### 5.4 Objetivos

- Contar con indicadores que permitan dar seguimiento a las acciones del Programa Escolar de Mejora Continua, para favorecer el ámbito de aprovechamiento académico.
- Evaluar el seguimiento de las acciones implementadas en el PEMC en el ámbito aprovechamiento académico para determinar su efectividad o su modificación en el plan de trabajo.

### 5.5 Descripción general de la intervención

Después de llevar a cabo el diagnóstico participativo y con los resultados de éste, se realizó la intervención con el propósito y objetivos ya descritos, para mejorar la situación problemática que se presenta en la institución educativa y generar un cambio que impacte en la gestión escolar. Los pasos que se siguieron para la intervención fueron los siguientes:

- Socializar el diagnóstico.
- Reestructurar el PEMC en el ámbito aprovechamiento académico.
- Diseñar indicadores de seguimiento (Rúbricas).
- Observaciones en las aulas de la implementación del PEMC.
- Valorar el seguimiento a partir de las observaciones realizadas en las aulas y los indicadores que se crearon.

## 5.6 Plan de intervención

Tabla 8.

### Plan de intervención

Objetivo						
Contar con indicadores que permitan dar seguimiento a las acciones del Programa Escolar de Mejora Continua, para favorecer el ámbito de aprovechamiento académico.						
Acciones	Metas	Actividades	Indicadores	Tiempo	Recurso	Responsable
Socialización de los resultados del diagnóstico.	Presentar al 100% del colectivo docente los resultados del diagnóstico.	Realizar una reunión con los profesores donde se den a conocer los resultados del diagnóstico.	FODA	30 -45 min	Resultados del diagnóstico.  Aula para reunión.	Gestora
Reestructuración del plan inicial del PEMC, en el ámbito de aprovechamiento o académico.	Lograr al 100% la reestructuración de las acciones del PEMC en el ámbito de aprovechamiento o académico.	Revisar el plan del PEMC original, para replantear las actividades y que estas sean más concretas. Dar a conocer al colectivo docente la reestructuración del PEMC del ámbito descrito.	Plan del PEMC original	2 días	PEMC original. Computadora.  PEMC reestructurado, digital e impreso.	Equipo de trabajo
Diseñar indicadores de seguimiento, al programa escolar de mejora continua, en el ámbito de aprovechamiento o académico.	Lograr que el 100% de los indicadores creados permitan dar seguimiento y evaluar las acciones con eficacia.  Lograr que el	Elaborar un formato del PEMC individual para anexarlo a la planeación semanal.  Establecer fechas para realizar observaciones	Plan del PEMC	3 días	Plan del programa escolar de mejora continua impresa o digital.  Computadora	Equipo de trabajo.

100% de los profesores implementen las acciones del PEMC.

en el aula en torno al PEMC y comunicarlas.

Crear indicadores para evaluar el seguimiento que se realizará a través de las observaciones en el aula.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

*Plan de intervención*

Objetivo						
Evaluar el seguimiento de las acciones implementadas en el PEMC en el ámbito aprovechamiento académico para determinar su efectividad o su modificación en el plan de trabajo.						
Acciones	Metas	Actividades	Indicadores	Tiempo	Recurso	Responsable
Dar seguimiento con instrumentos específicos, a las acciones implementadas en el PEMC. (Observaciones en el aula)	Lograr que el 100% de los indicadores creados permitan dar seguimiento a las acciones con eficacia.	Realizar las observaciones que se programaron en torno a una calendarización. Siguiendo las rubricas de observación.	Rubricas	2 semanas	Formatos impresos	Directora y gestora
Evaluación de la implementación del	Valorar el 100% de las acciones implementadas	Evaluar el seguimiento del PEMC a través de los	Formatos	1 a 3 días	Formatos para evaluar el seguimiento a nivel	Equipo de trabajo

PEMC a partir de los indicadores creados.	das por los docentes, en el PEMC, determinan do la efectividad del plan reestructurado.	indicadores que se crearon y la observación que se realizará	institución (general).
---	---	--	------------------------

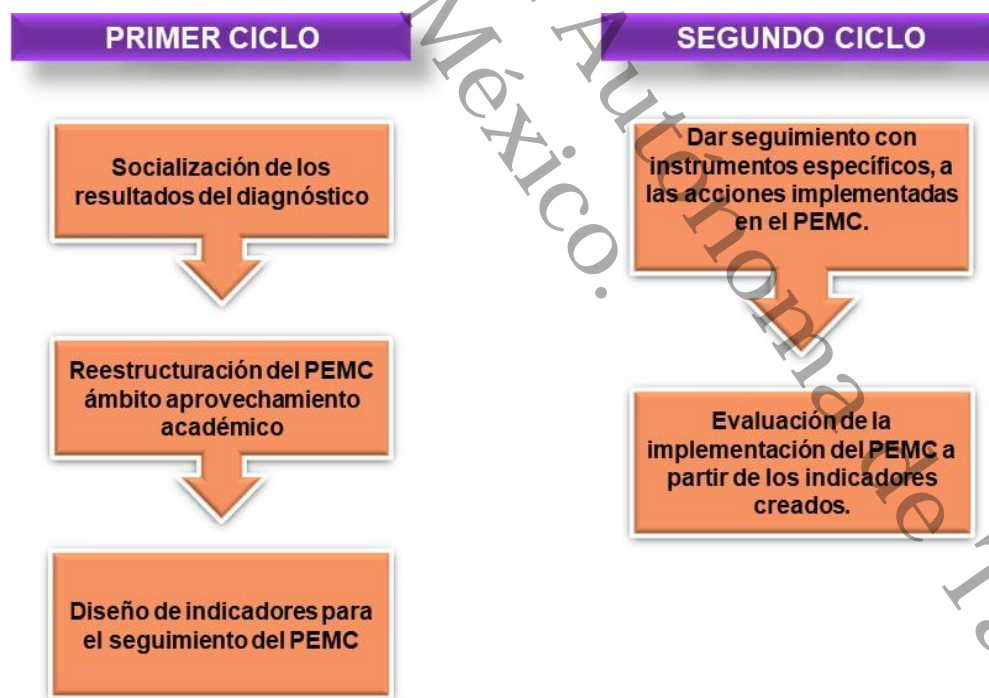
Fuente: Elaboración propia

### 5.7 Ciclo de intervención

En la siguiente figura se muestran las acciones de cambio a través de dos ciclos de intervención.

Figura 6

*Ciclos del proyecto de intervención*



Fuente: Elaboración propia

### 5.8 Planeación de la estrategia



Para el desarrollo de la presente intervención, se ha considerado la metodología de la Investigación Acción, la cual se ha descrito ampliamente en el capítulo II. El abordaje metodológico. Se refleja en cada uno de los ciclos de intervención y en las acciones de cambio contempladas. La planeación de la intervención se explica en la tabla 8. Dentro de esta intervención se contemplaron las fases de diseño, implementación y evaluación, presentes en este capítulo V.

## **5.9 Proceso de implementación**

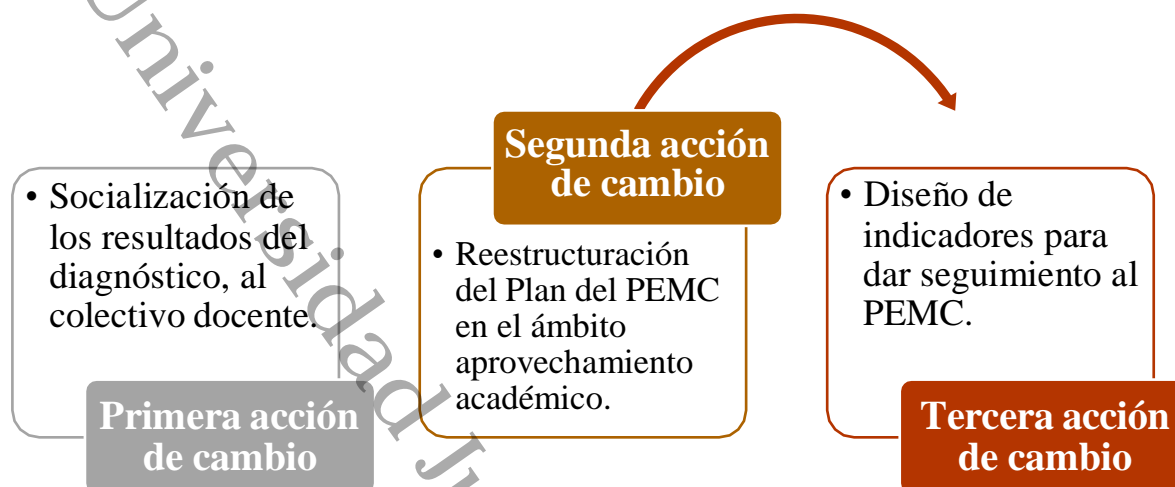
A continuación, se describe la implementación del primer ciclo de intervención, ejecutado en tres acciones de cambio.

### **5.9.1 Primer ciclo de intervención**

Junto con el equipo de trabajo se definieron tres acciones de cambio para el primer ciclo de intervención, que en la siguiente figura se presentan.

Figura 7

*Primer ciclo de intervención, acciones de cambio*



Fuente: Elaboración propia

### **Primera acción de cambio: socialización de los resultados del diagnóstico.**

#### **a) Diseño**

Las actividades contempladas en esta primera acción del primer ciclo de intervención, tienen como objetivo dar a conocer a la directora y personal docente del plantel educativo los resultados del diagnóstico participativo realizado, y sensibilizarlos en torno a la importancia de realizar cambios y fortalecer la fase de seguimiento del PEMC, para favorecer el ámbito de aprovechamiento académico.

Durante la semana del 10 al 14 de febrero de 2020, el equipo de trabajo organizó la forma de implementar esta acción, decidiendo que sería de la siguiente manera:

1. Selección de la información a socializar. Con los resultados obtenidos en el diagnóstico y que se presentan en el capítulo III apartado “Análisis de los resultados del diagnóstico”,

el equipo de trabajo seleccionó la información a presentar, relacionada a la reestructuración del PEMC y el fortalecimiento de la fase de seguimiento.

2. Se definió la forma de presentar los resultados. Esto a través de una presentación en Power Point.
3. Después se eligió a la responsable de dar a conocer los resultados. Siendo la gestora educativa la encargada de dicha acción.
4. Se pidió a la directora de la escuela otorgar un espacio y tiempo para llevar a cabo la reunión con los profesores para la socialización de los resultados.
5. El lugar para llevar a cabo la reunión fue en una de las aulas, el tiempo otorgado fue de 30 minutos, en un horario después de clases, el día 20 de febrero del presente año.
6. Los materiales empleados para llevar a cabo la reunión fueron: presentación en Power Point, computadora, proyector.

#### **b) Implementación**

Se llevó a cabo la reunión donde se socializaron los resultados del diagnóstico, concientizando al colectivo docente en torno a la importancia de contar con mecanismos de seguimiento que permitan valorar y mejorar la implementación del PEMC, para cumplir con las metas establecidas y para que este programa no pierda validez.

La gestora educativa se apoyó de una presentación en Power Point donde expuso los elementos principales que arrojó el diagnóstico, como es contar con indicadores precisos de seguimiento, también que las actividades planeadas para mejorar el ámbito de aprovechamiento académico sean concretas, evitando saturar de acciones el plan institucional, puesto que existen algunas dificultades que no están al alcance del profesor resolver e impiden que estas al final se lleven a cabo. Se compartió el FODA que ese elaboró a partir de los resultados en torno al

PEMC, con ello concientizar al personal docente sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que existen en la institución. Los profesores escucharon atentamente la exposición de la gestora, al final hicieron algunos comentarios en torno a la experiencia que han tenido al implementar el PEMC, mencionando las dificultades como es el corto tiempo que tienen para realizar estas acciones, cuando surgen otras tareas para realizar en la institución.

### c) Evaluación

Se elaboró un cuestionario dirigido a la directora de la escuela para valorar la socialización de los resultados del diagnóstico.

1. ¿Considera que la información que se presentó a los profesores refleja la realidad de la institución con relación al PEMC? ¿Por qué?
2. ¿Cuál es su percepción de los problemas identificados en el diagnóstico?
3. ¿Cree que los profesores están dispuestos a colaborar para generar las mejoras que la institución requiere con relación al problema descrito? ¿Por qué?
4. ¿Qué situaciones identifica como más factibles de mejorar?
5. ¿Cuáles son las dificultades que se pueden presentar para dar solución a las problemáticas identificadas?

Los resultados de las evaluaciones de cada acción de cambio se exponen en el capítulo VI.

**Segunda acción de cambio. Reestructuración del PEMC, ámbito aprovechamiento académico.**

### a) Diseño

Las actividades contempladas para esta segunda acción de cambio, tienen el objetivo de fortalecer la implementación del PEMC, a través de la reestructuración del plan de trabajo, que es flexible y permite tal acción.

También durante la semana del 10 al 14 de febrero el equipo de trabajo realizó la reestructuración del PEMC, las actividades para implementar esta acción fueron las siguientes:

1. Se analizaron las acciones contempladas en el plan de trabajo original del PEMC en el ámbito aprovechamiento académico.
2. Se definieron que actividades podían continuar en el plan de trabajo ya que son importantes para el logro de objetivos.
3. Se aportaron mediante una lluvia de ideas nuevas actividades que podían ser parte de la reestructuración del plan.
4. Se determinaron en consenso las acciones que serían parte de la reestructuración, tratando de atender las necesidades que el diagnóstico arrojó, trazando actividades concretas, para trabajar en todos los grados. Anexo III
5. La directora decidió que esta reestructuración del plan se diera a conocer a los profesores en la misma fecha que la socialización, otorgando 30 minutos más para esta actividad, la decisión de presentar todas estas acciones en el mismo día se tomó porque a nivel escuela en próximas fechas se contaba con actividades ya programadas que no se podían modificar, y que demandaban la participación de la directora y algunos profesores.
6. Los materiales para dar a conocer la reestructuración del PEMC fue una presentación del PEMC y el formato de Planeación en Word, la computadora, proyector e impresiones del formato para cada profesor.

### b) Implementación

En la reunión para socializar los resultados del diagnóstico, también se dio a conocer la reestructuración del plan y los mecanismos de seguimiento. A través de una presentación en Word se mostró los cambios que se hicieron al PEMC en el ámbito aprovechamiento académico, enfatizando que esto se realizó porque surgió de lo que ellos expusieron en el diagnóstico, que es necesario contar con actividades concretas y las cuales pudieran adaptarse a todos los grados. También se les mostró y proporcionó el formato de planeación del PEMC que han de agregar a su plan de trabajo individual mismo que se les informó la directora ha de revisar que cuente con los elementos que se indicaron, es decir con las acciones que son parte de la reestructuración.

Con el colectivo docente se analizaron las actividades que son parte de la reestructuración del PEMC, con la finalidad de mostrar que cumplen con el objetivo que se trazaron a nivel institución. Una de las interrogantes que surgió por parte de un profesor fue con relación a qué tipo de estrategias podía utilizar para implementar esas acciones, las respuestas se dieron del mismo colectivo, también la gestora les indicó que contaba con archivos digitales sobre estrategias de lectura para proporcionarlas, si lo requerían.

### c) Evaluación

- d) Para evaluar la reestructuración del plan del PEMC se diseñó una encuesta dirigida a los profesores.

Tabla 10

*Valoración de la reestructuración del PEMC ámbito aprovechamiento académico*

Marque con una x la respuesta que para usted es la más acertada en cada enunciado.

Considera que...	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
------------------	---------	--------------	---------	-------

- 
1. Las acciones que se trazaron en la reestructuración del PEMC son concretas y claras de llevar a cabo.

---

  2. Las acciones plasmadas en la reestructuración del PEMC son pertinentes con los objetivos que se establecieron como institución.

---

  3. Las acciones del PEMC a implementar en el aula, contribuyen a mejorar el aprovechamiento académico de los estudiantes.

---

  4. El tiempo asignado para llevar a cabo las actividades es el adecuado.

---

  5. Las acciones pueden ser adecuadas para todos los grados.

---

  6. Le fue útil el formato de planeación del PEMC que le proporcionaron para agregar a su plan de trabajo individual.

---

  7. En base al plan del PEMC que entrega semanalmente, la directora le hizo alguna observación, en relación a las actividades y estrategias que trazó en él.

---

  8. Las acciones del PEMC del ámbito aprovechamiento académico son una carga administrativa más.

---

  9. Tuvo dificultades para implementar las acciones establecidas.

---

  10. Ante las inquietudes que le surgieron, contó con el apoyo de quienes realizaron la reestructuración.
- 

Fuente: Elaboración propia

**Tercera acción de cambio. Diseño de indicadores para dar seguimiento al PEMC.**

### a) **Diseño**

Las actividades contempladas en esta tercera acción de cambio, tienen la finalidad de crear indicadores pertinentes para la institución educativa, que permitan llevar a cabo un seguimiento más oportuno a la implementación del PEMC.

Las actividades que el equipo de trabajo contempló para esta acción fueron las siguientes.

1. Se elaboró un formato de planeación del PEMC para que cada docente lo anexara a su plan de trabajo personal, mismo que entregan a la directora de la escuela para su revisión semanalmente, este formato lo han de manejar todos los profesores de primero a sexto grado, las actividades que ahí han de plasmar serán las que se encuentran en la reestructuración del plan general, cada docente tendrá la facilidad de adaptarlo de acuerdo con las necesidades y características de su grupo. La directora de la escuela, quien es parte del equipo de trabajo, revisará que los docentes anexen el PEMC a su planeación y que éste tenga las características indicadas, y realizará las observaciones pertinentes. Este formato se compartió a los profesores digitalmente, en la reunión programada. Para el 20 de febrero. Ver anexo IV
2. Valorando las características del PEMC y la implementación del mismo, el equipo de trabajo determinó que una de las formas de seguimiento sería llevar a cabo observaciones en las aulas.
3. Se diseñó una rúbrica de seguimiento del PEMC para realizar observaciones concretas en las aulas en torno a la implementación del plan de trabajo institucional. Los indicadores permiten valorar la ejecución de las actividades en cada uno de los grados, cuenta con 10 indicadores medidos en tres escalas de logros. La rúbrica se muestra en la tabla 11.



4. Se trazó un calendario con fechas para realizar las observaciones. Este se muestra en la tabla 12. (Se habían calendarizado dos fechas de observación por cada grado, debido a la contingencia por el covid-19 solo se pudo realizar una observación).
5. Por último, se decidió dar a conocer a los profesores el seguimiento en las aulas, en la reunión programada para socializar los resultados. Como bien se mencionó existen actividades a nivel institución que no se pueden retrasar.

Tabla 11

*Rúbrica para valorar la implementación del PEMC en las aulas.*

Indicadores	Escala de logros			Puntos
	2	1	0	
Situaciones didácticas acordes con el objetivo del PEMC ámbito aprovechamiento académico.	Las actividades de la situación didáctica están acordes al objetivo del PEMC ámbito aprovechamiento académico.	Algunas de las actividades de la situación didáctica están acordes al objetivo del PEMC ámbito aprovechamiento académico.	Las actividades de la situación didáctica no están acordes al objetivo del PEMC ámbito aprovechamiento académico.	
Tiempo dedicado para implementar el PEMC en el aula.	El tiempo dedicado para implementar las acciones del PEMC son adecuados para lograr y medir avances de acuerdo al objetivo establecido.	Parte del tiempo dedicado para implementar las acciones del PEMC son adecuados para lograr y medir avances de acuerdo al objetivo establecido.	El tiempo dedicado para implementar las acciones del PEMC no es adecuado para lograr y medir avances de acuerdo al objetivo establecido.	
Acciones trazadas en el plan de trabajo semanal.	Las acciones que se implementaron son las que se registraron en el plan de trabajo semanal.	Algunas de las acciones implementadas son las que se registraron en el plan de trabajo semanal.	Las acciones implementadas no son las que se trazaron en el plan de trabajo semanal.	

Utilización de recursos didácticos.	Emplea diversos recursos didácticos para implementar el PEMC.	Emplea algunos recursos didácticos para implementar el PEMC.	No emplea recursos didácticos para implementar el PEMC.
Involucramiento de los alumnos en las actividades.	Se involucra activamente a todos los alumnos en las actividades que se realizan en el aula.	Se involucra activamente a la mayoría de los alumnos en las actividades que se realizan en el aula.	Pocos son los alumnos que involucra en las actividades que se realizan en el aula.
Interés de los estudiantes en las actividades.	Todos los alumnos muestran interés en las actividades que se realizan del PEMC.	Algunos alumnos muestran interés en las actividades que se realizan del PEMC.	Los alumnos no muestran interés en las actividades que se realizan del PEMC.
Estrategias de lectura.	Se aplican estrategias de lectura que resultan atractivas para los alumnos.	Se aplican algunas técnicas de lectura que resultan atractivas para los alumnos.	No se aplican técnicas de lectura.
Técnicas de comprensión	Se aplican técnicas para evaluar la comprensión lectora de todos los alumnos.	Se aplican técnicas para evaluar la comprensión lectora de algunos alumnos.	No se aplican técnicas para evaluar la comprensión lectora de los alumnos.
Retroalimentación del alumno	Se retroalimenta al alumno para señalar que avances presenta en la lectura y que aspectos requiere mejorar.	Se retroalimenta solo a algunos alumnos para señalar que avances presenta en la lectura y que aspectos requiere mejorar.	No se retroalimenta a ningún alumno para señalar que avances presenta en la lectura y que aspectos requiere mejorar.
Espacios o ambientes de aprendizaje.	Cuentan con espacios para fomentar la lectura y se emplean en las actividades que se plantean.	Cuentan con espacios para fomentar la lectura, pero no se emplean en las actividades que se plantean.	No cuentan con espacios para fomentar la lectura.
Puntaje total			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12

*Fechas de seguimiento en las aulas.*

Fecha de observación	Grado y grupo a observar
3 de marzo	2 “B” y 3 “B”
4 de marzo	2 “A” y 3 “A”
10 de marzo	4 “A” y 4” B”
11 de marzo	5 “A” y 5 “B”
12 de marzo	6 “A” y 6 “B”

Fuente: Elaboración propia

#### **b) Implementación**

En la reunión se dio a conocer que otro de los indicadores de seguimiento además del formato, es la creación de una rúbrica de observación, informando con esto que se realizaría observaciones en las aulas, únicamente de la implementación del PEMC para valorar su impacto institucionalmente, haciendo hincapié que la finalidad no es sacar conclusiones de su práctica docente, sino de dar seguimiento y con ello valorar el plan de trabajo institucional. Una de las fortalezas de la institución es su personal docente joven, por lo que estas acciones fueron tomadas positivamente. Se prosiguió a mostrar la calendarización de las observaciones, en una primera instancia este contaba con dos fechas de seguimiento que finalmente quedó en una por la contingencia por la pandemia del COVID-19. Se les informó que las encargadas de llevar a cabo las observaciones serían la directora y la gestora.

Durante la elaboración del formato de planeación y la rúbrica de seguimiento surgieron en el equipo de trabajo ciertas diferencias, con relación a los indicadores y la pertinencia de estos, pues la finalidad era la de valorar el PEMC y no la práctica del docente, por lo cual cada indicador debía ser muy preciso y no desviarse de ese fin, logrando a través de los diferentes puntos de vista, concretar las ideas.

### c) **Evaluación**

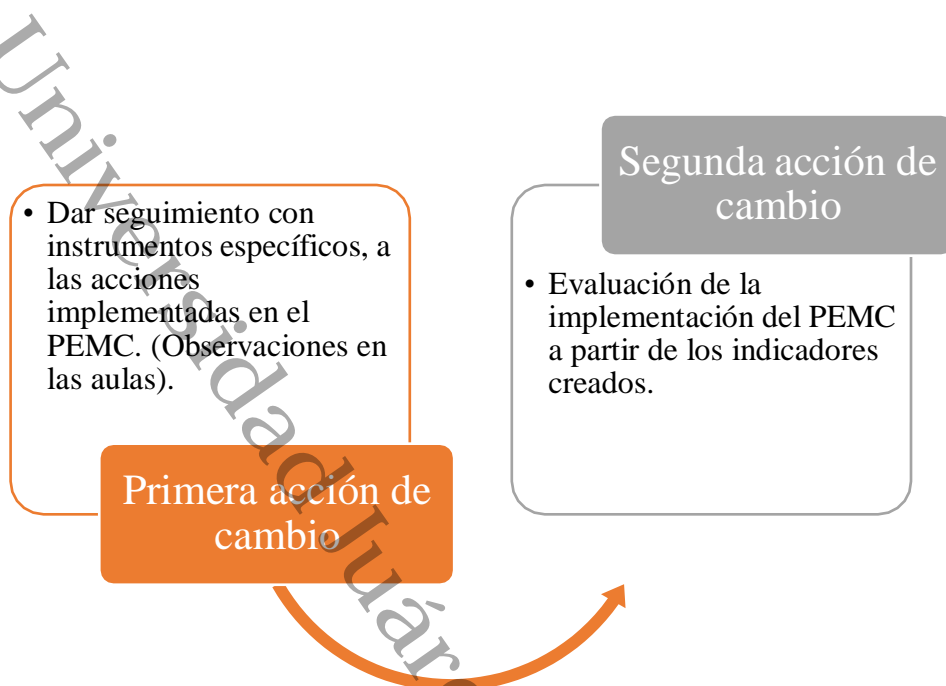
La evaluación de los indicadores de seguimiento se hizo a partir del análisis de la rúbrica de observación que se muestra en la tabla 11, una vez que esta última se llevó a cabo, cuyos resultados se exponen en el capítulo VI.

### **5.9.2. Segundo ciclo de intervención**

El equipo de trabajo decidió trazar dos acciones de cambio que se muestran en la siguiente figura.

Figura 8

*Segundo ciclo de intervención, acciones de cambio.*



Fuente: Elaboración propia

### **Primera acción de cambio: Observar la implementación del PEMC.**

#### **a) Diseño**

Las actividades contempladas en esta primera acción del segundo ciclo de intervención, tienen como fin dar seguimiento al PEMC a través de las observaciones que se lleven a cabo en las aulas de clase.

Las actividades para esta acción de cambio, que el equipo de trabajo trazó fueron las que se presentan a continuación.

En la tercera acción de cambio del primer ciclo de intervención, se menciona que el equipo de trabajo determinó realizar observaciones en las aulas, se presenta un calendario con las fechas a observar por grado y el indicador para valorar esa acción. En este segundo ciclo se llevan a cabo las observaciones en las fechas establecidas. Las actividades que el equipo de trabajo trazó para ejecutar esta acción fueron las siguientes:

1. Se determinó que los responsables de llevar a cabo las observaciones serían la gestora y directora, acordando que una observaría los grupos A y la otra los grupos B, de segundo a sexto grado. No se observarían los primeros grados, ya que los alumnos aún están consolidando la lecto-escritura.
2. El horario de observación fue a la primera hora de 13:30 h a 14: 00 h aproximadamente, ya que las acciones del PEMC son parte de las actividades que se realizan para “empezar bien el día”, y la duración de las mismas es de 20 a 30 minutos.
3. En las aulas la gestora y directora registraron sus observaciones en la rúbrica que se muestra en la tabla 10, sin hacer intervención al respecto en la clase. La finalidad del seguimiento se dio a conocer a los profesores en la reunión, por lo cual de antemano sabían la dinámica.
4. Los materiales para dar seguimiento fueron: bitácora, rúbricas impresas, lapicero, teléfono celular para tomar evidencias de la observación.

#### **b) Implementación**

El seguimiento en las aulas se llevó a cabo conforme a la calendarización que se le dio a conocer a los profesores en la reunión, aunque ocurrieron algunas disfunciones que no alteraron el propósito. En un horario aproximado de 13:40 horas, el tiempo que los docentes dedicaron a las actividades fue de 20 a 30 minutos aproximadamente, se observó y valoró conforme a lo descrito en la rúbrica de la tabla 10.

Los profesores realizaron las actividades en sus aulas, apoyándose de los materiales y recursos con los que contaban, cada uno implementó sus estrategias para abordar las acciones descritas en el PEMC. El tiempo que determinaron a las actividades varió en cada caso, y

también influyó en esto, el número de alumnos que ese día asistió a clases, pues había grupos en los que hacían falta hasta el 30% del total de estudiantes.

Uno de los profesores después de terminar con la observación se acercó a la gestora para preguntarle si podía compartirle la rúbrica de seguimiento y saber en qué podía mejorar para el siguiente seguimiento.

### c) Evaluación

La evaluación de esta acción de cambio se hizo a través de las siguientes preguntas que las observantes respondieron.

1. ¿Consideran que los indicadores creados para dar seguimiento, son los pertinentes para la institución? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles indicadores de la rúbrica resultaron más factibles para valorar la implementación del PEMC? ¿Por qué?
3. ¿Qué elementos se pueden agregar a la rúbrica, para mejorar la fase de seguimiento?
4. ¿Hubo algún indicador que resultó difícil de valorar al observar la implementación del PEMC? ¿Por qué?
5. ¿Cómo adaptaron los profesores el plan reestructurado del PEMC al formato de planeación?
6. ¿Creen que con estos indicadores se pueden alcanzar los propósitos que la SEP traza para la fase de seguimiento? ¿Por qué?
7. ¿Qué aspectos se pueden mejorar en los indicadores, para consolidar el seguimiento?

8. ¿Consideran que los indicadores pueden institucionalizarse para los siguientes ciclos escolares? ¿Por qué?
9. ¿Los indicadores de seguimiento pueden generar una mejor implementación del PEMC? ¿Por qué?

**Segunda acción de cambio. Evaluación de la implementación del PEMC a partir de los indicadores creados.**

**a) Diseño**

Las actividades de esta segunda acción de cambio tienen la finalidad de valorar los elementos que se crearon para dar seguimiento a la implementación del PEMC. El diseño de esta acción se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 13

*Diseño de valoración del seguimiento*

Indicadores	Escala de logros			Porcentaje
	0 a 100%	0 a 100%	0 a 100%	
Situaciones didácticas acordes con el objetivo del PEMC ámbito aprovechamiento académico.	En la institución el ___% del personal docente realiza situaciones didácticas acordes con el objetivo del PEMC ámbito aprovechamiento académico.	El ___% realiza algunas situaciones didácticas acordes al objetivo del PEMC ámbito aprovechamiento académico.	El ___% no realiza situaciones didácticas acordes al objetivo del PEMC ámbito aprovechamiento académico.	



Tiempo dedicado para implementar el PEMC en el aula.	En la institución el ___% de los docentes dedica el tiempo adecuado para implementar las acciones del PEMC.	En la institución el ___% de los docentes dedica poco tiempo para implementar las acciones del PEMC.	En la institución el ___% de los docentes no dedica tiempo para implementar las acciones del PEMC.
Acciones trazadas en el plan de trabajo semanal.	El ___% de los docentes implementó las acciones que registró en el plan de trabajo semanal.	El ___% de los profesores implementó algunas de las acciones que registraron en el plan de trabajo semanal.	El ___% de los profesores no implementa las acciones que registraron en el plan de trabajo semanal.
Utilización de recursos didácticos.	El ___% emplea recursos didácticos para implementar el PEMC. (Libros de texto, fotocopias, pizarrón, cuaderno del alumno).	El ___% emplea algunos recursos didácticos para implementar el PEMC. (Libros de texto, fotocopias, pizarrón, cuaderno del alumno).	El ___% no emplea recursos didácticos para implementar el PEMC. (Libros de texto, fotocopias, pizarrón, cuaderno del alumno).
Involucramiento de los alumnos en las actividades.	El ___% de los profesores involucra activamente a todos los alumnos en las actividades que se realizan en el aula.	El ___% de los docentes involucra activamente a la mayoría de los alumnos en las actividades que se realizan en el aula.	. El ___% de los docentes no involucra activamente a sus alumnos en las actividades que se realizan en el aula.

Estrategias de lectura.	El__% de los docentes aplica estrategias de lectura que resultan atractivas para los alumnos.	El__% de los docentes aplica estrategias de lectura que resultan poco atractivas para los alumnos.	El__% de los docentes no aplica estrategias de lectura.
Técnicas de comprensión	El__% de los profesores aplica técnicas para evaluar la comprensión lectora de todos los alumnos.	El__% de los docentes aplica técnicas para evaluar la comprensión lectora de algunos alumnos.	El__% de los docentes no aplica técnicas para evaluar la comprensión lectora de sus alumnos.
Retroalimentación del alumno	El__% de los docentes retroalimentó a sus alumnos o a la mayoría para señalar que avances presenta en la lectura y que aspectos requiere mejorar.	El__% de los docentes retroalimentó a algunos de sus alumnos para señalar que avances presenta en la lectura y que aspectos requiere mejorar.	El__% de los profesores no retroalimenta a sus alumnos para señalar que avances presenta en la lectura y que aspectos requiere mejorar.
Espacios o ambientes de aprendizaje.	El__% de los docentes cuenta con espacios para fomentar la lectura y se emplean en las actividades que se plantean.	El__% de los docentes cuenta con poco espacio para fomentar la lectura.	El__% no cuentan con espacios para fomentar la lectura.

Fuente: elaboración propia

Este análisis ha de permitir identificar aquellas situaciones o condiciones que pueden estar obstruyendo que el PEMC se implemente de forma eficaz en el plantel educativo.

Estos resultados podrán compartirse de forma generalizada al colectivo docente, como parte de la evaluación del PEMC que se hace al final del ciclo, de la cual la gestora educativa tiene la comisión del ámbito aprovechamiento académico, para la que ha de rendir un informe de las acciones que se realizaron a lo largo del ciclo escolar. Una de las características del PEMC, es que está trazado como un proyecto para varios años, haciendo las adecuaciones necesarias para consolidar las metas, a través de esta valoración se puede llegar a la reflexión sobre las acciones que se implementan para el logro de objetivos, y con ello que debe prevalecer o bien que cambios son necesarios.

### b) Implementación

En la siguiente tabla se presenta la rúbrica de seguimiento adaptada a nivel institución, donde se describe el nivel de logro en porcentaje.

Tabla 14

*Valoración del seguimiento a escala general*

Indicadores	Escala de logros			Porcentaje
	0 a 100%	0 a 100%	0 a 100%	
Situaciones didácticas acordes con el objetivo del PEMC ámbito aprovechamiento académico	En la institución el 80% del personal docente realiza situaciones didácticas acordes con el objetivo del PEMC ámbito aprovechamiento académico.	El 20% realiza algunas situaciones didácticas acordes al objetivo del PEMC ámbito aprovechamiento académico.		

Tiempo dedicado para implementar el PEMC en el aula	En la institución en 100% de los docentes dedica el tiempo adecuado para implementar las acciones del PEMC.	
Acciones trazadas en el plan de trabajo semanal	El 30 % de los docentes implementó las acciones que registró en el plan de trabajo semanal.	El 70% de los profesores implementó algunas de las acciones que registraron en el plan de trabajo semanal.
Utilización de recursos didácticos		El 100% emplea algunos recursos didácticos para implementar el PEMC. (Libros de texto, fotocopias, pizarrón, cuaderno del alumno).
Involucramiento de los alumnos en las actividades	El 80% de los profesores involucra activamente a todos los alumnos en las actividades que se realizan en el aula.	El 20% de los docentes involucra activamente a la mayoría de los alumnos en las actividades que se realizan en el aula.
Estrategias de lectura	El 60% de los docentes aplica estrategias de lectura que resultan atractivas para los alumnos.	El 40% de los docentes aplica estrategias de lectura que resultan poco atractivas para los alumnos.
Técnicas de comprensión	El 80% de los profesores aplica técnicas para evaluar la	El 20% de los docentes aplica técnicas para evaluar la

	comprensión lectora de todos los alumnos.	comprensión lectora de algunos alumnos.
Retroalimentación del alumno	El 70% de los docentes retroalimentó a sus alumnos o a la mayoría para señalar que avances presenta en la lectura y que aspectos requiere mejorar.	El 30% de los profesores no retroalimenta a sus alumnos para señalar que avances presenta en la lectura y que aspectos requiere mejorar.
Espacios o ambientes de aprendizaje	El 100% de los docentes cuenta con espacios para fomentar la lectura y se emplean en las actividades que se plantean.	No cuentan con espacios para fomentar la lectura.

Fuente: elaboración propia

### c) Evaluación

La evaluación de esta acción de cambio se hizo en conjunto con la primera acción de este segundo ciclo y de la tercera acción del primer ciclo de intervención, considerando que los indicadores, la observación y valoración institucional son parte del seguimiento.

De acuerdo con estos indicadores habrá que poner más atención en que las actividades implementadas, sean las que se trazaron en el plan de trabajo que entregan a la directora de la escuela ya que esto parte del seguimiento. También habrá que trabajar en diversificar las estrategias de lectura que resulten atractivas para el alumnado y la retroalimentación tiene que ser una actividad para que los estudiantes identifiquen sus logros, pero también las áreas donde tienen que mejorar, esto en torno al ámbito de aprovechamiento académico del PEMC.

### 5.9.3 La valoración

Una de las amenazas para dar seguimiento al PEMC es como informaron las participantes potenciales en el diagnóstico, la excesiva carga administrativa. Debido a esto los profesores toman estas acciones como un proceso administrativo más, por lo que al abordar las acciones de cambio con el equipo de trabajo se determinó que debían ser concretas en todos los sentidos posibles, y que facilitarían el seguimiento para los responsables de llevarlo a cabo. Por ello se considera que las acciones de cambio que se implementaron en los ciclos de intervención fueron las adecuadas tomando en cuenta las características de un centro escolar de educación básica, en especial del tiempo efectivo que se tiene para realizar las diversas actividades que se demandan cumplir.

La socialización de los resultados es una acción que se considera de gran importancia, a través de esta los profesores son partícipes de la realidad del centro escolar, de las necesidades de cambio que el plan institucional requiere para la concreción de cada una de sus fases, en particular de seguimiento, que suele no ser llevada a cabo, pero esta falta como lo determina las orientaciones para elaborar el PEMC puede propiciar que el programa pierda validez. Y este es un trabajo en conjunto que en un primer momento elaboró el colectivo docente, por ello son parte de la realidad y de las soluciones.

La reestructuración del PEMC, aunque puede parecer sencilla, en realidad permite a los profesores adaptarla a las necesidades de su grupo y sobre todo está pensada en el objetivo que el colectivo se trazó al inicio del ciclo escolar, ya que este no sometió a modificación alguna. También se consideraron las actividades que podían seguir siendo parte del plan ya que el seguimiento de estas se da de manera personalizada por los docentes en forma trimestral, permitiendo valorar los avances de los alumnos, por lo que se considera fundamental.

Los indicadores de seguimiento diseñados fueron el formato del plan del PEMC, mismo que la directora de la escuela se encargó de revisar, como parte de su función y la rúbrica para dar seguimiento en las aulas.

La segunda acción de cambio puede llegar a considerarse como poco pertinente, por la creencia que se tiene respecto a que los profesores “son celosos de sus prácticas” y no les agrada ser observados, pues en el pasado han sido etiquetados y juzgados en base a su desempeño, sin embargo, una observación planeada, justificada y valorada puede retroalimentar al docente y propiciar mejoras en su práctica.

En este caso no se trataba de la práctica del profesor en sí, más bien de la implementación de las acciones que se trazaron en la reestructuración del plan del PEMC, valorar a través de ese seguimiento la pertinencia de estas, y solo en las aulas es donde finalmente se puede lograr tal propósito.

## Capítulo VI. Evaluación de la Intervención

### 6.1 Disfunciones y alternativas

En este trabajo de intervención, un elemento crucial para identificar los aspectos positivos y negativos de la intervención y que ha de orientar hacia la mejora de la gestión educativa, es la evaluación. Gómez (2004) citado por Pascual (2007) comenta al respecto que “la evaluación, vista como un instrumento de mejora y optimización de la acción social, se convierte en un elemento de cambio” (p.131)

Esta evaluación que permitió valorar el proceso de intervención, se realizó a partir de dos modalidades, autoevaluación y coevaluación, con instrumentos que se describen en el presente capítulo como parte de la evaluación de cada acción de cambio, que permitieron analizar los tres momentos importantes de la intervención, el antes, durante y después. Respecto al primer tipo de evaluación, González (2005) menciona que:

Una autoevaluación, es aquella que realiza periódicamente el equipo de trabajo responsable de la ejecución del proyecto en terreno, que evalúa de manera regular el avance del mismo (seguimiento) y su finalización como parte de la gestión de toda la intervención. (p.82)

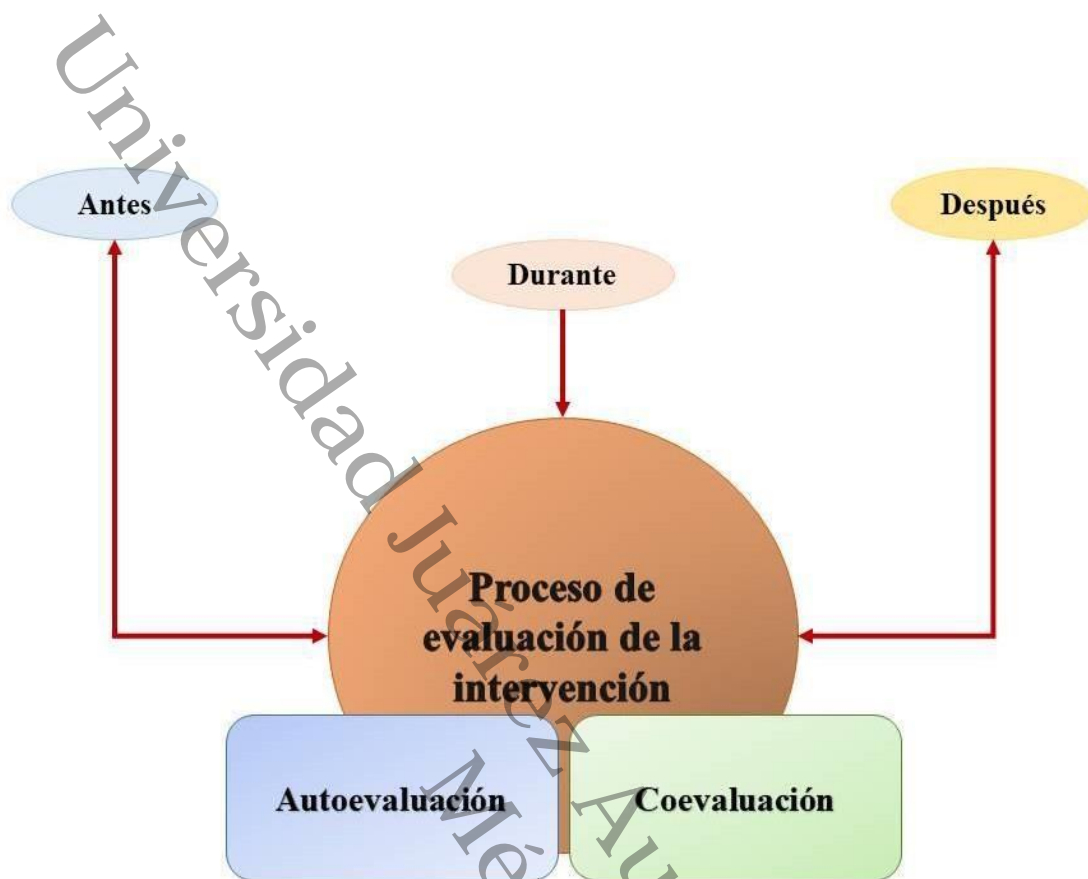
Mientras que en la coevaluación “determinadas personas o grupos se evalúan mutuamente, es decir, intercambian su papel alternativamente” (Castillo y Cabrerizo, 2011, p. 75).

Para esquematizar este proceso evaluación de la intervención, se diseñó la siguiente figura.

Figura 9

*Evaluación del proyecto*





Fuente: Elaboración propia

En el primer momento de la intervención, el antes, se valoraron las disyuntivas del diagnóstico y los instrumentos que permitieron recabar la información, mismos que dieron sentido a la intervención.

La evaluación durante la fase de implementación de la intervención, que dio seguimiento a la misma, se realizó a partir de una coevaluación y autoevaluación, con los instrumentos diseñados para la evaluación de cada acción de cambio en los dos ciclos de intervención, estos son un cuestionario que respondió la directora sobre la socialización de los resultados del diagnóstico al personal docente, la encuesta que los profesores respondieron para valorar la reestructuración del PEMC, un cuestionario que tanto la gestora como la directora respondieron,

para evaluar los indicadores de seguimiento (formato del plan y rubrica de seguimiento), así como la observación de la implementación del PEMC.

Finalmente, se abordó el después, contando con el análisis de cada acción de cambio y las experiencias de la gestora, con esto se da cuenta del informe global de la intervención.

Con relación a las disfunciones que surgieron durante el desarrollo de este proyecto en la institución educativa, se tomó la decisión de cambiar la problemática, dado que en un primer diagnóstico para abordar el ausentismo escolar, este indicó que no existían las condiciones necesarias para llevar a cabo un cambio, sin embargo esa es una de las bondades de la metodología de la Investigación-Acción, identificar en que sí se puede intervenir y en que no, lo que permitió orientar este proyecto hacia el trabajo organizacional del centro escolar, que a partir de la NEM sufrió transformaciones, de la RME dando paso al PEMC como nuevo plan de trabajo institucional. Otro aspecto que dio paso a este nuevo tema, fue el hecho, de que la gestora al iniciar el ciclo escolar 2019-2020 recibió la comisión de aprovechamiento académico, siendo este uno de los ámbitos del PEMC, por lo cual tenía las facilidades y el apoyo de la autoridad educativa para realizar una intervención adecuada a la temática.

Otra de las disfunciones fue direccionar que fase del PEMC se abordaría, ya que tanto el seguimiento como la evaluación son focos rojos en la institución. A partir del diálogo con el equipo de trabajo se determinó que sería la fase de seguimiento, ya que es fundamental en el logro de objetivos y da la pauta a la fase de evaluación, además de que esta última según las orientaciones para elaborar el programa, se realiza al final del ciclo escolar, por lo que de acuerdo con los tiempos para desarrollar el proyecto no se podría llevar a cabo.

Uno de los instrumentos de diagnóstico fue un cuestionario escrito que cada docente respondió, este se pensaba aplicar a través de una entrevista, pero tomando en cuenta que esa actividad demandaría mucho más tiempo teniéndose que entrevistar a 11 profesores y no se contaba con el tiempo y el espacio para hacerlo, pues difícilmente los profesores llegarían antes del horario de entrada o bien se quedarían después de este, se determinó que se aplicaría el cuestionario escrito, dando el tiempo necesario al docente, para reflexionar cada interrogante.

Al responder el cuestionario tres docentes se acercaron a la gestora para pedir apoyo en torno a algunas preguntas del instrumento, sobre los indicadores acordados y formas de seguimiento que ahí se cuestionan, se atendieron las dudas para que pudieran contestar a cada interrogante. Uno de los profesores no respondió todas las preguntas, pero esto no afectó los resultados ya que los demás lo hicieron y como ya se indicó ante la duda preguntaron.

Durante el desarrollo de la intervención cabe mencionar que la gestora tenía contemplado realizar dos reuniones con el personal docente, una para socializar los resultados del diagnóstico y la otra para dar a conocer la reestructuración del PEMC y los indicadores de seguimiento, sin embargo, la directora determinó que se realizara todo en una sola reunión, dado que existían otras actividades escolares internas y externas que requerían de su tiempo y atención. Ante esto, la alternativa que se le pidió y a la cual accedió fue que el día de la reunión se retirara a los alumnos a las 16: 00 horas y no en el horario habitual, de esta forma se podría llevar a cabo la reunión contando con el tiempo suficiente para tratar cada tema y sin tener distracciones o pendiente alguno.

El equipo de trabajo determinó que el seguimiento en las aulas se realizaría a partir de segundo grado, aunque en un primer momento se tenía contemplado todos los grupos, pues la directora compartió que, de acuerdo con las estadísticas, muchos de los alumnos de primer grado

no han consolidado su proceso de alfabetización, por ello no sería conveniente observar la implementación del PEMC, dado que una de las características es precisamente el proceso de la lectura. Lo que se propuso fue que las profesoras que imparten estos grados implementaran el PEMC, pero haciendo las adecuaciones pertinentes según las necesidades de sus grupos, mismas que plasmaron en el formato de planeación revisado por la directora semanalmente.

Las fechas para dar seguimiento por medio de las observaciones, se contemplaron para marzo y abril, no se determinaron inmediatamente después de dar a conocer los indicadores de seguimiento, dado que antes de esas fechas ya estaban calendarizadas actividades como el foro de sexto grado que realizó la supervisión escolar, las olimpiadas del conocimiento y concurso de escoltas, también había fechas estipuladas para después de las vacaciones de semana santa, que al final no se llevaron a cabo, porque surgió la pandemia del COVID-19 y las clases fueron suspendidas.

La calendarización que se muestra en la tabla 12 en el diseño de la tercera acción de cambio para realizar el seguimiento a través de observaciones en las aulas, es la que se llevó a cabo, sin embargo, en el apéndice 3, se puede observar el calendario que se mostró a los profesores en el cual se tenían contempladas para esta acción, dos observaciones en cada grado. Esto no fue posible de realizar dado que el 20 de marzo fueron canceladas las clases en todos los niveles educativos por la pandemia del COVID-19, pese a esto se logró cubrir la primera ronda de observaciones, lo que permitió poder valorar la siguiente acción ya que se contó con los elementos necesarios.

Durante el seguimiento en las aulas, se estableció que la directora y gestora serían quienes observarían, una los grupos “A” y la otra los grupos “B” y dicha actividad iniciaría después de las 13:30 horas, sin embargo la directora no pudo llegar a tiempo a dos fechas,

avisando a la gestora si podía hacerse cargo, la alternativa en la primera ocasión fue pedir al profesor que le correspondía ser observado por ella, esperar unos minutos más para que la gestora culminara con el otro grupo y pudiera ir a su aula para observar su implementación, accediendo a ello. La segunda vez que pasó esto, la solución fue pedir el apoyo a uno de los integrantes del equipo de trabajo para cubrir a la directora, pues en ese momento su grupo tenía clases de educación física, y este sabía cuál era la dinámica del seguimiento, ya que trabajó en su planificación.

Es importante reconocer que los profesores mostraron disponibilidad ante la observación, esta era una de las principales preocupaciones que se tenía al planear la acción de cambio, ya que no es habitual este tipo de actividades, o no suele ser aprobada por quién es observado, en la reunión se especificó que la finalidad era la de valorar las actividades del PEMC para a futuro tomar mejores decisiones que permitieran consolidar los proyectos que como colectivo se establecen. Dicha disponibilidad se considera un paso importante en la apertura de los profesores pues consolidó un apoyo para la gestora.

Con esta descripción de las disfunciones y alternativas que se percibieron durante todo el proceso de intervención, se presenta un panorama de las experiencias que finalmente dan la pauta para presentar el informe global de la evaluación y los logros alcanzados.

## **6.2 Informe global de evaluación**

Es momento de abordar el después, es decir la evaluación de la intervención, y que corresponde a este apartado, en esta se presenta un informe basado en el análisis de las evaluaciones de las acciones de cambio que forman parte de una coevaluación y autoevaluación, en la que la directora como miembro del equipo de trabajo evaluó la socialización de los

resultados del diagnóstico, también los profesores evaluaron la reestructuración del PEMC y miembros del equipo de trabajo valoraron a partir de una serie de preguntas el seguimiento del programa a través de los indicadores que se crearon y finalmente se presenta una autoevaluación que da un análisis del papel de la gestora educativa en esta intervención.

De acuerdo con el cuestionario que la directora respondió sobre la socialización de los resultados del diagnóstico a continuación se exponen sus declaraciones.

1. ¿Considera que la información que se presentó a los profesores refleja la realidad de la institución en relación al PEMC? Sí

¿Por qué?

Este diagnóstico mostró que no hay mecanismos de seguimiento que permitan dar la pauta a las acciones que los profesores implementan en sus aulas, lo que ha impedido poder identificar si verdaderamente están llevando las acciones como corresponde. También pude observar que los maestros en el diagnóstico mencionan que suele existir una gran carga administrativa, esta misma carga es la que me ha impedido dar el seguimiento a este programa.

2. ¿Cuál es su percepción de los problemas identificados en el diagnóstico?

Que son reales, pero que se pueden proponer alternativas para poder generar el cambio como lo explica la maestra (se refiere a la gestora) en su exposición.

3. ¿Cree que los profesores están dispuestos a colaborar para generar las mejoras que la institución requiere con relación al problema descrito? Sí

¿Por qué?

Porque mi personal docente siempre ha mostrado la mejor de las disposiciones en cuanto al trabajo se refiere, y pude percibir que no fue la excepción en este caso.

4. ¿Qué situaciones identifica como más factibles de mejorar?

Considero que la reestructuración del PEMC, porque se conoce cuáles son las acciones específicas que deben de realizar, esto les va a permitir a cada profesor rendir un buen informe al final del ciclo escolar, con evidencias confiables. También porque cuando tomamos el taller para directores en la zona escolar, de cómo elaborar el PEMC, discutimos uno de los puntos que precisamente indica que si se traza un correcto plan de trabajo este puede tener la continuidad para los siguientes ciclos, y no como antes que se modificaba año tras años (Se refiere a la RME).

¿Cuáles son las dificultades que se pueden presentar para dar solución a las problemáticas identificadas?

Sería no contar con el tiempo para hacer lo propuesto. Por la carga que en mí puesto suelo tener, ya que tengo que ir a supervisión escolar, control escolar, o llenar informes. Pero una alternativa es la comisión que la maestra tiene (gestora) para poder hacer actividades en mi representación.

Considerando estas respuestas, podemos decir que la socialización de los resultados fue percibida por quien es la principal responsable y líder de la institución, como una acción correcta y un buen ejercicio para la concientización de las realidades con las que interactúa el colectivo docente en el plantel escolar.

Otro elemento de esta evaluación es la encuesta que se muestra en la tabla 10 del capítulo V, para la valoración de la reestructuración del PEMC del ámbito aprovechamiento académico, y que se aplicó a los profesores que están frente a grupo, posterior a las observaciones, considerándolo como un tiempo pertinente para hacer la valoración, después de implementar las

actividades durante cuatro semanas. Esta escala está compuesta por 11 interrogantes donde la escala estimativa fue: siempre, casi siempre a veces y nunca.

El 60% de los profesores consideró que las acciones que se trazaron en la reestructuración del PEMC son concretas y claras de llevar a cabo. Mientras que un 40% indicó que casi siempre lo son.

Un 70% indicó que las acciones plasmadas en la reestructuración del PEMC son pertinentes con los objetivos que se establecieron como institución. Mientras que un 30% señalaron que casi siempre.

En la siguiente interrogante el 40% indicó que las acciones del PEMC a implementar en el aula, siempre contribuyen a mejorar el aprovechamiento académico de los estudiantes. Un 40% señaló que casi siempre y un 20% que a veces.

Al preguntar si el tiempo asignado para implementar las actividades es el adecuado, el 80% señaló que siempre lo es y un 20% que casi siempre.

El 80% opinó que las acciones trazadas siempre son adecuadas para todos los grados, y un 20% afirmó que a veces.

Un 90% aseguró que siempre le fue útil el formato de planeación del PEMC que le proporcionaron para agregar a su plan de trabajo individual, mientras que el 10% opinó que a veces.

Al preguntar si con base al plan del PEMC que entrega semanalmente, la directora le hizo alguna observación, con relación a las actividades y estrategias que trazó en él, el 20% de los profesores manifestó que casi siempre, un 20% que a veces y el 60% que nunca.



En la pregunta si consideraban las acciones del PEMC del ámbito aprovechamiento académico como una carga administrativa, el 30% indicó que veces y el 70% que nunca.

El 20% de los profesores aseveró que a veces tuvo dificultades para implementar las acciones establecidas, y el 80% comentó que nunca.

Por último, al plantearles si ante las inquietudes que les surgieron, contaron con el apoyo de quienes realizaron la reestructuración, el 60% de los docentes opinó que siempre y un 40% que casi siempre.

Estos resultados dan cuenta de los alcances de la intervención, a partir de la coevaluación de los profesores hacia la reestructuración del PEMC, sin embargo ciertas interrogantes que conllevan a una reflexión más profunda, por ejemplo, al cuestionar a los docentes si la directora realizó observaciones en relación a las actividades y estrategias que trazaron en el plan del PEMC y que agregaron a su planeación personal, la mayoría comentó que nunca, y otros pocos que a veces, en este aspecto valdría la pena indagar el por qué no se realizaron observaciones, si porque todas las actividades que trazaron eran adecuadas o bien porque no se revisaron, si resulta ser por la última razón habría que indagar la causa de esa omisión y buscar soluciones, ya que es importante esa retroalimentación que la directora en su facultad puede hacer a los profesores.

También resulta grato saber que el formato que se diseñó como parte de la planeación individual del PEMC les fue útil, considerando que los profesores manifestaron con anterioridad a la intervención la necesidad de contar con un formato (Ver anexo IV), en el que pudieran especificar las actividades que implementan.

En esta evaluación también se consideraron las respuestas a las interrogantes que se plantearon la directora y gestora después del seguimiento en las aulas, en los siguientes párrafos se hace mención de forma generalizada.

Se considera que los indicadores creados son los pertinentes para la institución educativa, ya que fueron trazados a partir del diagnóstico y del reconocimiento de la problemática, también porque son específicos para el fortalecimiento de la fase de seguimiento. Los indicadores que resultaron de la rúbrica de observación más factibles para dar seguimiento fueron las situaciones didácticas que finalmente cada profesor implementó estaban acordes con el objetivo del PEMC, si las acciones que llevaron a cabo estaban trazadas en el plan de trabajo, si se involucró a todos los alumnos y si estos mostraron interés, por último, si se realizó la retroalimentación a los estudiantes. En este análisis una de las interrogantes que resulta interesante es considerar que elementos se pueden agregar a la rúbrica, para mejorar dicho seguimiento, un aspecto sería, agregar un apartado sobre que dificultades se observó que el profesor tuvo al implementar las actividades y como actuó o lo resolvió, esto puede conducir a una socialización para otros docentes que también puedan estar inmersos en una situación similar.

Considerando si alguno de los indicadores de la rúbrica, resultó difícil de valorar se comenta al respecto que sí, sobre todo en dos de ellos que están relacionados, siendo estos, si todos los alumnos fueron involucrados en las actividades y si por parte de estos existió un interés real ante las estrategias propuestas. Valorar esto es significativo para el logro de los objetivos del PEMC, ya que da cuenta si las acciones trazadas motivan a la comunidad estudiantil. La dificultad fue porque en ciertos grupos hubo gran ausentismo en las fechas del seguimiento, por ello no se pudo valorar al 100% esos dos indicadores.

Al analizar como adaptaron los profesores el plan reestructurado al formato de planeación, se observó que las adecuaciones que hicieron fueron en relación a las estrategias de lectura que implementaron, la retroalimentación a sus alumnos y los recursos para llevar a cabo sus actividades.

Los indicadores creados para el seguimiento se consideran pertinentes con los propósitos que traza la SEP en esta fase, ya que la información obtenida de estos ha de posibilitar a tomar mejores decisiones pensando en el PEMC como un proyecto multianual, además ha de permitir valorar los avances que se tienen en relación con los objetivos que se establecieron.

Una de las preguntas que se plantea en esta evaluación de los indicadores, es considerar que se puede mejorar en ellos, para consolidar el seguimiento. Reflexionando al respecto, se puede agregar una rúbrica para valorar las acciones que el profesor traza en su plan de trabajo, analizando si este cuenta con los elementos del PEMC, ya que no siempre se pueden realizar las observaciones en las aulas, esta es otra forma de dar el seguimiento y que permitirá hacer las observaciones propicias.

Se coincide en esta coevaluación, que estos indicadores de seguimiento pueden ser puestos en práctica desde los inicios del siguiente ciclo escolar. Por último, se considera que dichos elementos generaron una mejor implementación del PEMC, ya que hubo comunicación con los profesores y el monitoreo de esa fase.

La última acción de cambio del segundo ciclo de intervención, fue adaptar la rúbrica de seguimiento para valorar de manera general a la institución, ya que finalmente el PEMC es un trabajo de todo el colectivo, dicha acción muestra los avances que se percibieron en torno al seguimiento y a la vez, se ve reflejada en la fase de implementación. Resaltando con esta acción

el compromiso y dedicación de los profesores para lograr los propósitos, esto es un logro dentro de la gestión.

Considerando el análisis de la evaluación de la intervención, se puede decir al respecto que cuenta con las características que describen la fase de seguimiento, que es pertinente para la organización del trabajo escolar y el contexto de esta. Ciertamente hay aspectos que pueden mejorar, tomando en cuenta que es el primer ciclo que el PEMC se realiza a nivel nacional, aunque se cuenta con la experiencia de la RME y las vicisitudes que se presentaron en la misma.

### **6.3 La valoración del gestor hacia su gestión**

Uno de los grandes retos de los seres humanos, es evaluar sus propias acciones, esto forma parte de un proceso de autoevaluación, y que conduce al autoconocimiento. Al llevar a cabo un proyecto de intervención resulta esencial que el gestor reflexione sobre sus propias experiencias, en relación con las limitantes, obstáculos, alcances y los nuevos conocimientos adquiridos. Bajo esta mirada, Morán (2014) define la autoevaluación como “aquella que se da desde el propio sujeto, en la medida que vivencia su propio proceso de aprendizaje como un acto permanente de construcción y revisión de su conocimiento personal de su desarrollo”. (p. 192)

Para este proceso de autoevaluación la gestora diseñó un cuadro con epígrafes adaptados de Las competencias que la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (Aneca, 2005), asignó para la evaluación de la intervención socioeducativa, y que comparten Castillo & Cabrerizo (2011).

Tabla 15

*Autoevaluación de la gestión.*

Áreas competenciales	Competencias	Alcances y limitaciones
Gestión autónoma y autorregulada del trabajo	Gestión <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa y motivación</li> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Aprendizaje a partir de la práctica</li> </ul>	<p>Realizar esta intervención representó un reto, considerando que la gestora en el plantel educativo no ocupa un puesto directivo, sin embargo, gestionó los permisos con la directora, e hizo valía de su función, al ser asignada en el ciclo escolar 2019-2020 como responsable de una de las comisiones que tiene especial relación con el PEMC. Esto le permitió tener injerencia en el plan de trabajo institucional y sobre el resto del colectivo docente, para poder desarrollar las acciones del proyecto. Lo que nos lleva a reflexionar que un gestor es aquel que muestra la iniciativa y se abre camino en la búsqueda de generar soluciones a las problemáticas.</p> <p>Uno de los aprendizajes fue el conocer sobre la metodología de la investigación-acción, las bondades que esta brinda, en torno a que los miembros de una organización pueden lograr los cambios que necesitan, a partir de un diagnóstico real y un plan de intervención,</p>

trazado en ciclos de acción. Este proyecto permitió indagar en trabajos de autores como Ander-Egg, Kemmis, Latorre, que despejaron dudas y propiciaron el desarrollo de la intervención. En el proceso de planeación de la intervención, a partir de los ciclos de acción, es donde más dudas tuvo la gestora, al trazar los objetivos, metas y las actividades que propiciarían los resultados deseados. Pero se despejaron elaborando el diseño colaborativamente con el equipo de trabajo.

Procesos cognitivos superiores.  
• Resolución de problemas y toma de decisiones

Una de las situaciones a la que se enfrentó la gestora educativa fue al tomar la decisión de cambiar el tema del proyecto, ya que en el anterior se concluyó que no se prestaban las condiciones para poder intervenir, lo que significó un desafío, ciertamente, esto no implicó iniciar desde cero ya que se desarrolló en la misma institución, en un mismo contexto educativo, pero si condujo a reflexionar sobre otras situaciones problemáticas que dentro del plantel estuvieran ocurriendo, cambiando de esta

forma la problemática, los objetivos, los participantes potenciales, parte del equipo de trabajo y los resultados de la intervención. Este cambio tuvo impacto en el manejo del tiempo considerando los días y meses que se invirtieron en un primer tema, en un principio le causó cierto desánimo, pero finalmente se planteó alternativas y soluciones a este que fue un problema real. Finalmente, una de las situaciones que causa “eco” en su gestión tiene relación con el tiempo, pues como se explicó en el apartado 6.1 no se implementó el 100% la segunda acción del segundo ciclo de intervención, por la suspensión de clases debido a la pandemia. La gestora siente que ese tiempo que hizo falta fue el que se invirtió en un primer tema, aunque la causa de que esa acción que no concluyó estuvo fuera de sus manos.

Gestión de los procesos de comunicación e información	Expresión y comunicación	Uno de los aprendizajes personales que más rescata la gestora es con relación a la comunicación, que tuvo no solo con el equipo de trabajo, sino también con los otros profesores, quienes mostraron su
---	--------------------------	---

---

apoyo y confianza en todo momento, para que esta intervención pudiera llevarse a cabo, es gratificante saber que no se opusieron a las observaciones, que por su naturaleza suele resultar un tanto polémico.

La intervención también le permitió poder expresar sus ideas ante un equipo de trabajo, y que valoraran las mismas, mostrar un liderazgo ante todo un colectivo.

---

Trabajo en equipo

La modalidad de la metodología de la investigación acción fue participativa, lo que condujo a la gestora a conformar un equipo de trabajo con personal de la institución, considerando que tomó las decisiones correctas pues quienes se integraron a este equipo, plantearon soluciones, alternativas, propiciaron la discusión asertiva de los diferentes puntos de vista y finalmente mostraron el apoyo a la gestora.

---

Fuente: Adaptado de Evaluación de la intervención socioeducativa Agentes, ámbitos y proyectos, Castillo y Cabrerizo (2011).



## Capítulo VII. Difusión de la intervención e institucionalización

### 7.1 Socialización de resultados

En esta intervención de una u otra forma, todos los que son parte del colectivo docente, tuvieron una participación en la misma, como gestora, como miembro del equipo de trabajo o como un participante potencial. Por esta razón es importante que los resultados de la intervención se socialicen en la institución, para que todos los implicados en ella, conozcan los alcances y logros que se produjeron a partir del seguimiento del PEMC y la creación de esos indicadores; que les permita visualizar, el antes, durante y después de la intervención.

Esta socialización estaba pensada para darla a conocer en el mes de mayo en el CTE, mediante la exposición de un informe del seguimiento al PEMC en el ámbito aprovechamiento académico, esta acción sería también parte de la comisión de la gestora, para dar la rendición de cuentas que se realiza al término de cada ciclo escolar. Sin embargo, dado que las clases se cancelaron en el mes de marzo por la pandemia del COVID-19, esta socialización no se pudo llevar a cabo. Pero se retomó en el mes de agosto cuando los docentes se reunieron nuevamente para tomar el CTE fase intensiva que dio inicio al nuevo ciclo lectivo, esta reunión y socialización de resultados se llevó a cabo de manera virtual.

Es precisamente el CTE el que dio la pauta para dar a conocer este informe, ya que en la última sesión ordinaria realizada a través de la plataforma *Meet*, ante las condiciones dadas por la pandemia del COVID-19 y para dar cierre al ciclo escolar 2019-2020, la guía de trabajo hizo referencia en lo siguiente:

Debido a las disposiciones emitidas para la implementación de diversas acciones de distanciamiento social en el país por el Consejo de Salubridad General, se ha visto

afectado el seguimiento del PEMC, por lo que la valoración de logros y cumplimiento de metas por escuela, se desarrollarán durante la fase intensiva, que permitirá la formulación del PEMC del siguiente ciclo escolar. (SEP, 2020, p.5)

Una vez que el colectivo docente retomó sus funciones se socializaron de forma general los resultados del seguimiento del PEMC y se recogieron las impresiones de este.

Finalmente, y como consecuencia de la pandemia las autoridades determinaron que el ciclo escolar 2020-2021 se iniciaría en la modalidad a distancia. Es así como la fase intensiva de Consejo Técnico se llevó a cabo a través de videollamadas en la plataforma *Meet*.

El 20 de agosto la directora de la escuela nos permitió que socializáramos con el colectivo docente los resultados de la intervención con relación al seguimiento dado al PEMC en el ámbito aprovechamiento académico, compartiendo mediante la aplicación ya mencionada una presentación en PowerPoint que un miembro del equipo de trabajo proyecto, la cual tuvo una duración de alrededor de 25 minutos, los profesores escucharon atentamente los aspectos positivos que se observaron al dar el seguimiento, así como aquellas cuestiones que se necesitan reforzar para lograr una eficaz implementación del PEMC, algunos hicieron comentarios al respecto, entre los cuáles destacaron la importancia de contar con un formato de PEMC semanal para todo los docentes, el manejo del tiempo para la ejecución de las acciones trazadas con sus alumnos, entre otras.

Esta socialización fue importante y no se desvió del trabajo que se realizó en el consejo técnico, pues la guía de la fase intensiva marcaba realizar un análisis del PEMC en cada ámbito, para determinar qué objetivos, metas y acciones debían continuar y que reestructurar, ya que a pesar de continuar el trabajo con los alumnos a distancia, el PEMC se seguiría implementando

bajo esa modalidad, haciendo adecuaciones pertinentes, por lo cual lo compartido al colectivo permitió hacer ese análisis que los propios mecanismos determinaban, en este caso del ámbito aprovechamiento académico.

## **7.2 Incorporación en la cultura (consideraciones para la culturización y posteriormente la institucionalización)**

Cuando se lleva a cabo una intervención educativa, se debe pensar a gran escala, con esto nos referimos a que el proyecto no solo se quede en la implementación, evaluación o socialización de los resultados, sino que verdaderamente se vuelva parte de la cultura institucional.

Tomando en cuenta lo anterior, el PEMC es un proyecto nacional que ha de perdurar durante al menos otros cinco ciclos escolares, todas las instituciones de nivel básico son parte de este programa, del cual tienen que rendir informes de avances y logros, esto permite valorar la funcionalidad del presente proyecto de intervención, cuyo objetivo ha sido fortalecer la fase de seguimiento, y con ello darle validez en el plantel educativo, por lo cual se considera pertinente de consolidar dentro del trabajo organizacional. Los indicadores propuestos pueden generar una cultura de seguimiento oportuno y medible, siempre y cuando se tenga una correcta organización y ejecución de los mismos.

Quienes diseñaron el PEMC trazaron una serie de características para el mismo, y las cuales dan la pauta para poder concluir que es factible de institucionalizarse, estos elementos describen al programa como multianual, es decir, con esto se reconoce que los cambios orientados hacia la mejora llevan tiempo y no suceden en un ciclo escolar, y es el colectivo quien finalmente ha de decidir en cuántos ciclos alcanzará los objetivos: dos, tres o cuatro años, si con

las mismas acciones se logrará o que hay que replantear, teniendo así una visión a futuro y con un carácter flexible.

Los indicadores de seguimiento que en la intervención se implementaron están pensados en el desarrollo del PEMC, ya que la información que ofrecen permite establecer si mediante la implementación de las acciones que trazaron en el plan, se favorece la incorporación de prácticas educativas y de gestión, para el logro de los aprendizajes y reconocer la brecha entre lo planeado y lo que realmente se implementa.

Así mismo, lo implementado en la intervención se considera eficaz y sencillo, considerando que permite generar un reporte oportuno del avance de las acciones y presentar evidencias concretas de ello.

Ciertamente, hay acciones que se pueden mejorar, y realizar durante diferentes momentos del ciclo escolar, lo que permitirá evaluar con mayor precisión su efectividad, esto ha de generar un impacto en la calidad educativa, que se verá reflejada en las aulas y que el profesor ha de valorar a través del aprovechamiento académico de cada estudiante.

Finalmente, este seguimiento que se pretende sea parte de la cultura organizacional, ha de permitir identificar, analizar y evaluar las condiciones que obstaculizan o favorecen la implementación de las propuestas para el mejoramiento del PEMC.

## Conclusiones

Trabajar en este proyecto ha sido verdaderamente un reto, y un compromiso adquirido con la institución educativa, de la cual he sido miembro durante seis años, lo que me ha llevado a conocer las realidades a la que docentes y directivos se enfrentan cotidianamente, resaltando la labor y la gestión de quienes han conducido a la mejora de los procesos y los aprendizajes.

Es precisamente esta Maestría en Gestión Educativa, la que me ha brindado la oportunidad y las herramientas necesarias para consolidar una investigación que genere un impacto real y facilite los procesos con relación al trabajo organizacional del cual el PEMC es parte. A la vez, me permite percibir que los cambios pueden ser reales si se trabajan en ellos, que son necesarios no solo para el logro de los objetivos comunes, sino también para el logro de los objetivos personales en el crecimiento como gestor.

Este proyecto también me ha dejado un aprendizaje significativo, que me permite valorar que un gestor no puede cerrarse a una sola idea u objetivo, porque puede no ser funcional, y con ello extenuante ante situaciones adversas, ha de plantearse alternativas, soluciones o nuevos desafíos que le permitan poner en práctica sus habilidades de orientación, liderazgo, el manejo adecuado de conflictos, el mejoramiento continuo y el crecimiento como gestor.

Al trabajar en esta intervención, he vivido diversas experiencias, que me condujeron a reflexionar, valorar, replantear y tomar decisiones en torno a la dirección que deseaba darle a este proyecto, sin perder el propósito de propiciar un cambio y plantear alternativas. Estas experiencias me permiten emitir un juicio sobre mi gestión, reconocer mis fortalezas y ocuparme de mis debilidades. Lo expuesto a lo largo de esta tesis da cuenta de ello, por lo cual es el momento de dar las conclusiones, siendo crítica y positiva.

El proyecto de investigación como herramienta para la gestión, generó la búsqueda de información para su realización, a través de la consulta en diversas fuentes, que resolvieron dudas y condujeron a la gestora hacia nuevos aprendizajes.

Para llevar a cabo un proyecto de intervención es importante considerar el contexto de actuación, para reconocer las necesidades, jerarquizarlas y atender la de mayor prioridad. A partir de esto, trabajar en la elaboración de un diagnóstico amplio de las condiciones reales del plantel educativo y analizar los resultados es clave para establecer prioridades y con ello tomar decisiones que den pertinencia a la intervención.

Con esta intervención, se fomentó la comunicación entre directivo y profesores, para atender juntos las disyuntivas que se presentaron, valoro también el compromiso y apoyo del colectivo docente para realizar las actividades en las cuales se les hizo partícipes.

La metodología de la investigación acción bajo la modalidad participativa, me permitió conformar un equipo de trabajo competente, que sin lugar a duda fue fundamental para la realización y consolidación de este proyecto, pues cada integrante aportó ideas y soluciones, en el abordaje del seguimiento al PEMC. Trabajar bajo esta metodología ha propiciado el descubrimiento de nuevas habilidades y la transformación de la propia gestión que se ha visto enriquecida, al descubrir todas las bondades y facilidades que brinda al realizar un proyecto de intervención.

Esta metodología de I-A que surgió a partir de los trabajos de Lewin (1946) y que otros autores como Kemmis (1988) han retomado y adaptado a la enseñanza bajo modelos como la espiral de ciclos, permiten a los gestores educativos plantear alternativas y generar procesos de cambio, al trazar un plan de acción, posteriormente al actuar, es decir, implementar las acciones,

al observar el desarrollo de las mismas mediante un seguimiento, y por último reflexionar sobre los resultados para tomar decisiones, y con ello iniciar un nuevo ciclo de intervención una vez que el plan ha sido revisado.

Uno de los grandes aprendizajes en esta maestría ha sido el conocer y aprender de la I-A pues si bien ya conocía sobre proyectos de intervención, no así sustentado en esta metodología, que me ha de permitir para futuras intervenciones en mi calidad de gestora, contar con una serie de herramientas y alternativas para generar esos cambios que requiera la institución educativa a la cual pertenezca. Uno de mis propósitos personales es lograr un puesto como directora en un plantel educativo, cuando esto pase, sé que contaré con las habilidades necesarias para que desde mi calidad de líder y gestora puede plantear proyectos de mejora, donde involucré a otros para que sean partícipes de las soluciones y los logros.

Como resultado de esta experiencia de intervención me permito realizar las siguientes recomendaciones.

- Antes de abordar una posible situación problemática, plantearse si realmente lo es y si existen las condiciones necesarias para darle solución.
- Para realizar un proyecto de intervención es ideal contar con el antecedente de lo que se ha hecho respecto al tema abordado, los pro y los contras, así como las áreas de oportunidad que permitan mejorar la propuesta.
- Contar con una revisión bibliográfica extensa que le de fundamento teórico y sustento a la intervención.

- Analizar qué instrumentos de diagnóstico son los apropiados para su intervención, y que le darán información objetiva y veraz.
- Plantear acciones de cambio que vayan acordes con los objetivos y metas trazadas.
- Involucrar asertivamente a los miembros del equipo de trabajo que conformó.
- La propuesta de mejora debe ser flexible y pertinente.
- Evaluar cada fase de la intervención, esto le dará información relevante que propiciará la reflexión y la mejora de la propuesta.
- Contar con una bitácora donde registre cada detalle de lo que pase antes, durante y después de la implementación de las acciones.
- No olvidar registrar sus evidencias y cerciorarse que sean visibles en el caso de fotografías.
- Realizar las reflexiones finales sobre su trabajo como gestor, mediante la autoevaluación.



Anexos  
Anexo I



TABASCO



**Plan de comisión**

**Programa escolar de mejora continua: Aprovechamiento escolar y asistencia.**

**Objetivo:** favorecer el rendimiento académico de los alumnos a partir de la valoración y desarrollo de la competencia lectora, mediante estrategias que los docentes implementen en el aula.

**Acciones:**

- Realizar la valoración de la competencia lectora de los alumnos en cuatro momentos. (Inicial, Noviembre, Marzo y Mayo).
- Registrar la valoración de la competencia lectora de cada alumno, según los niveles de logro, en el formato que la responsable de la comisión proporcionará a los docentes.
- Colocar un "lectómetro" en el aula, donde registren la valoración de la velocidad lectora.
- Tener en el aula un espacio para la biblioteca, donde los alumnos puedan encontrar diversos libros de interés.
- Realizar actividades para iniciar bien el día, donde fomenten la lectura y la comprensión de la misma. (Lecturas tomadas de la biblioteca del aula, cuentos y diversos textos literarios de acuerdo al grado que cursan los alumnos). Ruleta para selección de textos, o el dado de preguntas: esta lectura se trató de... Me gustó cuando... etc.
- Compartir a los docentes diversos archivos en pdf de textos y actividades que fomentan la comprensión lectora, para que los profesores los empleen en el aula. Si lo consideran pertinente.
- Llevar a cabo en la escuela una feria de la lectura en el mes de abril.

**Seguimiento:**

La responsable de la comisión ha de pasar a los salones para corroborar que cuenten con el lectómetro, y la biblioteca del aula de forma visible. (En la semana del 17 al 20 de septiembre de 2019).

De la valoración inicial de la competencia lectora han de entregar un reporte a la responsable de la comisión, por cada grado, donde especifiquen el porcentaje y número de alumnos que se ubican en cada nivel (velocidad, comprensión y fluidez lectora), así mismo detallarán en el informe las estrategias o actividades empleadas para el fomento de esta competencia con (Fotografías o trabajos de evidencia). Fecha de entrega del primer reporte: 3 de octubre de 2019.

\*El anterior punto se realizará de manera periódica, la responsable de la comisión ha de informar en tiempo y forma a los profesores de la entrega de los reportes.

Prof(a).

Responsable de la comisión

VoBo. Director (a) De La Escuela

## Anexo II

## Plan del Programa Escolar de Mejora Continua ámbito aprovechamiento académico.

## Ámbitos de la escuela

## 1. Aprovechamiento y asistencia de los alumnos. (1)

Diagnóstico: Los alumnos de la escuela Primaria “N” faltan constantemente a clases por diversos factores, como son el económico, familiar o social. Lo que repercute el bajo aprovechamiento escolar.

Situación problemática	Objetivos	Metas	Acciones	Seguimiento/ Evaluación	Responsables
Deficiencia de la competencia lectora en alumnos de Segundo a Sexto grado, de acuerdo a los parámetros de la Sep.	Lograr que los alumnos alcancen el estándar en la velocidad, fluidez y comprensión lectora.	Que el 100% de los alumnos consoliden la competencia lectora. (Fluidez, velocidad y comprensión).	Medir la competencia lectora de cada alumno, en cuatro momentos: al inicio del ciclo, a finales de los meses de noviembre, marzo y junio.  Lectura de diversos textos. (Cuentos, leyendas, fabulas, poesías entre otros). Biblioteca del aula.  Foros desarrollados de acuerdo a los aspectos que delimite el coordinador.	Registrar la velocidad de lectura de los niños, mediante la estrategia el lectómetro.  Rúbrica de la evaluación de los 4 momentos.  Evaluaciones en cada uno de los tres momentos.  Portafolio de evidencias.  Lista de cotejo.	Maestras Oralia y Erika.
Dificultad para identificar la operación a	Que los alumnos identifiquen los procedimientos necesarios para	Que el 100% de los alumnos resuelvan problemas mediante el análisis y	Dar reconocimientos en cada uno de los tres momentos a los alumnos con un	Competencia de ajedrez. (Diciembre)  Ejercicios en	Maestras Oralia y Erika.

realizar en la resolución de problemas.	resolver problemas.	comprensión de los datos del planteamiento en cuestión.	<p>mejor aprovechamiento académico. (1° 2° y 3° lugar).</p> <p>Empleo del ajedrez para plantear problemas. (3ro y 4to).</p> <p>Iniciar la clase de matemáticas con el dictado de un problema sencillo o que implique cálculo mental.</p> <p>Lotería de operaciones básicas.</p>	<p>el cuaderno.</p> <p>Observación de los maestros.</p>	
---	---------------------	---	---	---	--

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## Anexo III

**PLAN DEL PROGRAMA ESCOLAR DE MEJORA CONTINUA ÁMBITO  
APROVECHAMIENTO ACADÉMICO.**

**ÁMBITOS DE LA ESCUELA**

**REESTRUCTURACIÓN**

1. Aprovechamiento y asistencia de los alumnos. (1)

Diagnóstico: Los alumnos de la escuela Primaria “N” faltan constantemente a clases por diversos factores, como son el económico, familiar o social. Lo que repercute en el bajo aprovechamiento escolar.

Situación problemática	Objetivos	Metas	Acciones	Seguimiento/ Evaluación	Materiales
Deficiencia de la competencia lectora en alumnos de Segundo a Sexto grado, de acuerdo a los parámetros de la Sep.	Lograr que los alumnos alcancen el estándar en la velocidad, fluidez y comprensión lectora.	Que el 100% de los alumnos consoliden la competencia lectora. (Fluidez, velocidad y comprensión).	<p>Medir la competencia lectora de cada alumno, en cuatro momentos: al inicio del ciclo, a finales de los meses de noviembre, marzo y junio.</p> <p>(Trabajar tres veces por semana)</p> <p>Lectura en voz alta: Lectura de un texto literario en voz alta, utilizando las estrategias (que elija cada docente), haciendo observaciones específicas a cada alumno que haya leído. (Fluidez y entonación)</p>	<p>Registrar la velocidad de lectura de los niños, mediante la estrategia el lectómetro. (Trimestralmente)</p> <p>Rúbrica de la evaluación de los 4 momentos.</p> <p>Evaluaciones en cada uno de los tres momentos.</p> <p>Observaciones.</p> <p>Observaciones Bitácora</p>	<p>Formato de registro de lectura y comprensión. (Rúbrica)</p> <p>Manual para medir la lectura y comprensión lectora de SEP. (Allí encuentran las lecturas por grado y para cada momento).</p> <p>Lectometro del aula</p> <p>Lecturas de diversos géneros.</p> <p>Libreta de los alumnos.</p> <p>(Material que decida el</p>

			<p>Hacer preguntas de forma oral para que los alumnos recuerden de qué trató la lectura que compartieron la clase anterior.</p> <p>Hacer preguntas escritas 3 a 4 para valorar la comprensión de cada alumno. O bien la estrategia que el docente emplee. (Crucigrama, verdadero o falso, etc.)</p> <p>Escritura: Redacción de un texto breve que haga referencia a la lectura (como cambiar el final de un cuento, cambiar el papel de los personajes, Descripción de escenarios, personajes etc.)</p>	docente dependiendo la estrategia)
--	--	--	---	------------------------------------

## Anexo IV

## Formato de plan del PEMC Individual

<b>Programa Escolar de Mejora continua</b> Escuela XXX	<b>Ámbito: aprovechamiento académico</b>
<b>Objetivo:</b> (está en el plan del PEMC)	
<b>Asignatura:</b> español	<b>Tiempo:</b>
<b>Actividades:</b> (Trabajar la misma lectura durante la semana) <b>Martes:</b> Lectura en voz alta <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura de un texto literario en voz alta, utilizando las estrategias (que elija cada docente), haciendo observaciones específicas a cada alumno que haya leído. (Fluidez y entonación)</li> </ul> <b>Miércoles:</b> Valorar la comprensión lectora. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer preguntas de forma oral para que los alumnos recuerden de qué trató la lectura que compartieron la clase anterior.</li> <li>• Hacer preguntas escritas 3 a 4 para valorar la comprensión de cada alumno. O bien la estrategia que el docente emplee. (crucigrama, verdadero o falso, etc.)</li> </ul> <b>Jueves:</b> Escritura Redacción de un texto breve que haga referencia a la lectura (como cambiar el final de un cuento, cambiar el papel de los personajes, Descripción de escenarios, personajes etc.)	
<b>Recursos:</b>	
<b>Evaluación:</b>	

## Apéndices

### Apéndice 1

#### (Instrumento de diagnóstico)

#### CUESTIONARIO A DOCENTES

Las siguientes interrogantes tienen el objetivo de recoger el punto de vista de los docentes respecto a una de las acciones que realizan en colectivo a inicios del ciclo escolar y que implementan durante el transcurso de este. La planeación e implementación del Programa escolar de mejora continua.

Conteste el siguiente cuestionario con base a su experiencia en la elaboración e implementación del plan de trabajo institucional antes llamado ruta de mejora escolar (RME) y ahora conocido como Programa escolar de mejora continua (PEMC).

1. ¿Cuál es la importancia que para usted tiene al Programa escolar de mejora continua (PEMC)?
2. ¿Considera que las estrategias acordadas en el ámbito de aprovechamiento escolar son significativas para el logro de los objetivos que se trazaron como colectivo? ¿Por qué?
3. ¿Qué sugiere para mejorar las estrategias que plasmaron en el ámbito de aprovechamiento escolar en el plan de trabajo institucional?
4. ¿Cuáles son los elementos a considerar para tener éxito en la implementación del PEMC en el ámbito de aprovechamiento escolar?
5. ¿Qué factores externos pueden afectar la implementación de las acciones acordadas del ámbito aprovechamiento escolar?
6. ¿Qué factores internos pueden afectar la implementación de las acciones acordadas?
7. ¿Cuáles son los recursos que necesita para llevar a cabo las estrategias en el aula?  
¿Cuenta con ellos? ¿Por qué?
8. ¿Qué aspectos de su práctica docente pueden favorecer los buenos resultados al implementar el PEMC?
9. ¿Qué aspectos desde la administración pueden favorecer el logro de los buenos resultados en el ámbito de aprovechamiento escolar del PEMC?

10. ¿Cuáles son los indicadores acordados para dar seguimiento a las estrategias de aprovechamiento escolar del PEMC?
11. ¿Qué situaciones dificultan el seguimiento de las estrategias plasmadas en el PEMC?
12. ¿En qué momentos o circunstancias se realizan los seguimientos a las estrategias del PEMC?
13. ¿Cómo es el seguimiento que se da a las acciones del PEMC en la institución, por parte de la administración y/o responsables?
14. ¿Qué otros aspectos considera importantes tener en cuenta para el seguimiento que se da a las acciones que llevan a cabo en el aula como parte del PEMC?
15. ¿Qué elementos de la RME se utilizaban para dar seguimiento a esta y considera importante retomar en el PEMC?
16. ¿Cómo evalúa el impacto de las acciones del plan de trabajo institucional, que implementa en el aula para favorecer el aprovechamiento escolar?
17. ¿Cuáles son los indicadores con los que cuentan a nivel institución para evaluar el PEMC en el ámbito aprovechamiento escolar?

## Apéndice 2

(Instrumento de diagnóstico)

**Preguntas guías para la entrevista a la directora de la escuela.**



1. ¿Cuál es la importancia que tiene al programa escolar de mejora continua (PEMC) para la institución?
2. ¿Cómo fue la participación de los docentes al planear el PEMC?
3. ¿Cómo es el compromiso los docentes muestran para implementar las acciones del PEMC en el aula?
4. ¿Cuáles son las estrategias que los docentes realizan en el aula para la mejora de los aprendizajes, plasmadas en el PEMC?
5. ¿Considera que los docentes, cuentan con los recursos y tiempos necesarios para implementar las acciones acordadas? ¿Por qué?
6. ¿Qué elementos considera son fundamentales para que la implementación del PEMC en el ámbito aprovechamiento escolar tenga éxito en la institución?
7. ¿Qué aspectos de su administración favorecen la implementación por parte de los profesores de las acciones del ámbito aprovechamiento escolar?
8. ¿Cuáles son los indicadores acordados para dar seguimiento a las estrategias de aprovechamiento escolar del PEMC?
9. ¿Qué situaciones dificultan el seguimiento de las estrategias plasmadas en el PEMC?
10. ¿En qué momentos o circunstancias se realizan los seguimientos a las estrategias del PEMC?
11. ¿Cómo es el seguimiento que se da a las acciones del PEMC en la institución, por parte de su administración y los responsables?
12. ¿Qué elementos considera importantes emplear para dar seguimiento al PEMC que hasta ahora talvez no se han tomado en cuenta?
13. ¿Cómo se organizan para dar seguimiento y evaluar los resultados al implementar las estrategias del PEMC?
14. ¿Cómo evalúan el impacto de las acciones del plan de trabajo institucional, que implementan los profesores en el aula para favorecer el aprovechamiento escolar?

### Apéndice 3

Orden del día de la reunión para socializar los resultados del diagnóstico y dar a conocer los indicadores de seguimiento

Centro, Tabasco a 20 de febrero de 2020.

Se realizó una reunión con el personal docente y la directora de la institución educativa para socializar los resultados del diagnóstico, e informar cómo se llevará a cabo el proyecto de intervención “Seguimiento del programa escolar de mejora continua (PEMC) en una institución de educación primaria”.

Primero se dio a conocer los resultados del diagnóstico, resaltando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la escuela en relación al PEMC.

Después se proyectó la reestructuración que se realizó al PEMC para definir actividades concretas que atiendan las necesidades de los estudiantes.

Se informó al personal docente que acciones se realizarán para dar el seguimiento al PEMC, dando a conocer los indicadores. Los profesores incluirán dentro de su plan de trabajo semanal un formato donde detalle las actividades a trabajar en su grupo para favorecer el ámbito aprovechamiento académico, especificando la secuencia que este debe tener. Dejando a libre opción las estrategias de aprendizaje. Así mismo se les proporcionó el formato de forma digital.

<b>Programa Escolar de Mejora continua</b>		<b>Ambito: aprovechamiento académico</b>
Escuela [REDACTED]		
<b>Objetivo:</b> (está en el plan del PEMC)		
<b>Asignatura:</b> español		<b>Tiempo:</b>
<b>Actividades:</b> (Trabajar la misma lectura durante la semana)		
<b>Martes:</b> Lectura en voz alta		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lectura de un texto literario en voz alta, utilizando las estrategias (que elija cada docente), haciendo observaciones específicas a cada alumno que haya leído. (Fluidez y entonación)</li> </ul>		
<b>Miércoles:</b> Valorar la comprensión lectora.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer preguntas de forma oral para que los alumnos recuerden de qué trató la lectura que compartieron la clase anterior.</li> <li>Hacer preguntas escritas 3 a 4 para valorar la comprensión de cada alumno. O bien la estrategia que el docente emplee. (crucigrama, verdadero o falso, etc.)</li> </ul>		
<b>Jueves:</b> Escritura		
Redacción de un texto breve que haga referencia a la lectura (como cambiar el final de un cuento, cambiar el papel de los personajes, Descripción de escenarios, personajes etc.)		
<b>Recursos:</b>		
<b>Evaluación:</b>		

Por último, se informó que se realizará el seguimiento en el aula, para observar el desarrollo e implementación de las acciones del PEMC, quedando establecidas las siguientes fechas:

Fecha de observación	Grado y grupo a observar
3 de marzo	2 "B" y 3 "B"
24 de marzo	
4 de marzo	2 "A" y 3 "A"
25 de marzo	
10 de marzo	4 "A" y 4 "B"
26 de marzo	
11 de marzo	5 "A" y 5 "B"
21 de abril	
12 de marzo	6 "A" y 6 "B"
22 de abril	

Firma de enterado:

1° "A" \_\_\_\_\_

1° "B" \_\_\_\_\_

2° "A" \_\_\_\_\_

2° "B" \_\_\_\_\_

3° "A" \_\_\_\_\_

3° "B" \_\_\_\_\_

4° "A" \_\_\_\_\_

4° "B" \_\_\_\_\_

5° "A" \_\_\_\_\_

5° "B" \_\_\_\_\_

6° "A" \_\_\_\_\_

6° "B" \_\_\_\_\_

Directora de la institución \_\_\_\_\_

## Apéndice 4

### Evidencias del cuestionario que respondieron los profesores

Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC).

1. ¿Cuál es la importancia que para usted tiene al Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)?  
La importancia es darle prioridad a las debilidades que se detectan en los alumnos y mediante las actividades y estrategias diseñadas combatir el rezago y convertirlos en fortalezas.
2. ¿Considera que las estrategias acordadas en el ámbito de aprovechamiento escolar son significativas para el logro de los objetivos que se trazaron como colectivo?  
Sí.  
¿Por qué?  
Se dio prioridad al ámbito en que comúnmente los alumnos necesitan apoyo para mejorar.
3. ¿Qué sugiere para mejorar las estrategias que plasmaron en el ámbito de aprovechamiento escolar en el plan de trabajo institucional?  
- el tiempo apropiado para desarrollar las actividades para la mejora de nuestra prioridad.
4. ¿Cuáles son los elementos a considerar para tener éxito en la implementación del PEMC en el ámbito de aprovechamiento escolar?  
- constancia, tiempo adecuado, actividades variadas en relación a los textos y presentaciones de problemas.

Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC).

1. ¿Cuál es la importancia que para usted tiene al Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)?  
Tiene mucha importancia ya que de ahí partimos para mejorar la calidad educativa en la escuela atendiendo las necesidades detectadas.
2. ¿Considera que las estrategias acordadas en el ámbito de aprovechamiento escolar son significativas para el logro de los objetivos que se trazaron como colectivo?  
¿Por qué? Sí, porque se tomaron en cuenta las necesidades y las dificultades que se presentan actualmente en la escuela y si se le da continuidad cumplirá los objetivos.
3. ¿Qué sugiere para mejorar las estrategias que plasmaron en el ámbito de aprovechamiento escolar en el plan de trabajo institucional?  
llevarlos a cabo al 100% y adecuar las problemáticas que vayan surgiendo.
4. ¿Cuáles son los elementos a considerar para tener éxito en la implementación del PEMC en el ámbito de aprovechamiento escolar?  
Responsabilidad para ejecutar las actividades y cumplir los objetivos.

5. ¿Qué factores externos pueden afectar la implementación de las acciones acordadas del ámbito aprovechamiento escolar?

La poca asistencia de los alumnos a clases.

6. ¿Qué factores internos pueden afectar la implementación de las acciones acordadas?

La falta de tiempo para trabajar las actividades planeadas.

7. ¿Cuáles son los recursos que necesita para llevar a cabo las estrategias en el aula?

Los recursos son muy sencillos, material de papelería, algunos copios, etc.

¿Cuenta con ellos? ¿Por qué?

Si, son cosas básicas que sabemos tenemos en la escuela.

8. ¿Qué aspectos de su práctica docente pueden favorecer los buenos resultados al implementar el PEMC?

La disposición a cumplir con los compromisos acordados.

9. ¿Qué aspectos desde la administración pueden favorecer el logro de los buenos resultados en el ámbito de aprovechamiento escolar del PEMC?

La organización del trabajo, enfocándose en las actividades importantes.

5. ¿Qué factores externos pueden afectar la implementación de las acciones acordadas del ámbito aprovechamiento escolar?

- Por seguimiento en casa
- El mal tiempo
- No seguir las recomendaciones

6. ¿Qué factores internos pueden afectar la implementación de las acciones acordadas?

- No aplicar las estrategias de lectura
- No repasar junto con el maestro; puesto que es un último e importante recurso por falta de apoyo y seguimiento no hecho en casa.

7. ¿Cuáles son los recursos que necesita para llevar a cabo las estrategias en el aula?

Preparar material impreso o digital para el análisis de lectura; o en su caso entender lecturas de las diversas asignaturas e implementar alguna estrategia de lectura.

Material del aula del salón de clases

¿Cuenta con ellos? ¿Por qué?

Muy poco material

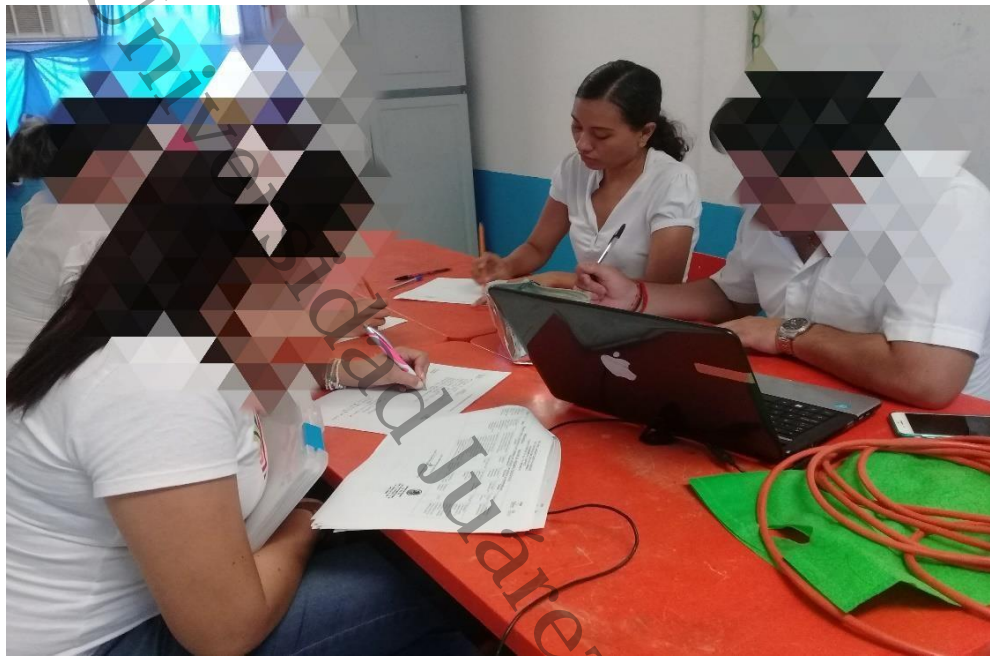
8. ¿Qué aspectos de su práctica docente pueden favorecer los buenos resultados al implementar el PEMC?

- Considerar la correlación de las actividades para implementar la lectura (fluida, comprensión y valoración) al realizar actividades de otras asignaturas.

9. ¿Qué aspectos desde la administración pueden favorecer el logro de los buenos resultados en el ámbito de aprovechamiento escolar del PEMC?

- Por reconocimiento a los alumnos destacados
- Fomentar la lectura haciendo concursos en el plantel escolar
- Realizar actividades en la biblioteca de la escuela.

### Elaboración del FODA con el equipo de trabajo



de Tabasco.

**Reunión para socializar los resultados del diagnóstico y dar a conocer los indicadores de seguimiento**



### Seguimiento en las aulas



de Tabasco.





Autónomo de Tabasco.

## Referencias bibliográficas

- Ander-Egg, E. (2003). Repasando la investigación-acción participativa. Buenos Aires, México. Grupo editorial Lumen.
- Ávila, P. (2009) La importancia de la Retroalimentación en los procesos de Evaluación. Una revisión del estado del arte.
- Castillo, A, & Cabrerizo D. (2011). Evaluación de la intervención socioeducativa Agentes, ámbitos y proyectos. Pearson educación.
- Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos. Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión Secretaría General Secretaría De Servicios Parlamentarios. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917. Texto vigente Última reforma publicada DOF 08-05-2020
- Corporación RedEAmérica (2014). Guía de diagnósticos participativos y desarrollo base. Con el apoyo de la Fundación Arcor, Fundación Mercedes y Fusades. Bogotá D.C., Colombia
- Delors, J. (1994). "Los cuatro pilares de la educación", en La Educación Encierra un Tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI
- González, G. L. (2005). La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo. Una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas. 1.<sup>a</sup> ed. — Vitoria-Gasteiz : Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia = Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, 2005
- Kemmis, S. McTaggart, R. (1992) Cómo planificar la investigación- Acción. Barcelona. Editorial Laertes.
- Latorre, A. (2005) La investigación-acción Conocer y cambiar la práctica educativa. España. 3ra Ed. Editorial Graó.

- Loera, A. (2003). Para fortalecer el trabajo directivo. Módulo de Apoyo. México: SEP/PEC.
- Pascual, B. (2007). La evaluación de la intervención comunitaria: un marco para la reflexión Pedagógica Social. Revista Interuniversitaria, núm. 14, pp. 129-138 Sociedad Iberoamericana de Pedagogía Social. Sevilla, España.
- Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=135012681010>
- Morán, P. (2014) La evaluación cualitativa en los procesos y prácticas del trabajo en el aula. (1º Reimpresión) México. Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación. IISUE Educación.
- Nirenberg, O. (2006). El diagnóstico participativo local en intervenciones sociales. Ceadel, Cuaderno No. 44.
- Secretaría de Educación Pública (2003) El diagnóstico institucional en las escuelas normales. Orientaciones para su elaboración. Gestión Institucional.
- Secretaría de Educación Pública (2010) Manual de Funciones. Figuras directivas y Asesores Técnico Pedagógico de Educación Básica. Subsecretaría de Educación Básica.
- Secretaría de Educación Pública (2010) Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de calidad. SNTE.
- Secretaría de Educación Pública (2011). Programa de Estudios 2011. Guía para el Maestro. Educación Básica Primaria. Sexto Grado.
- Secretaría de Educación Pública (2013). Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares. Educación Básica. Preescolar. Primaria. Secundaria
- Secretaría de Educación Pública (2019). Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua. Subsecretaría de Educación Básica Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa.

Secretaría de Educación Pública (2020) Guía de Trabajo. Sesión Ordinaria de Cierre del Ciclo Escolar ante COVID-19. Subsecretaría de Educación Básica. Dirección General de desarrollo de la Gestión Educativa.

Schmelkes, S. (2005) La calidad en la educación primaria. Un estudio de caso. México D.F. Fondo de Cultura Económica.

Subsecretaría General de Gobierno (2008). Elaboración de diagnósticos participativos. Serie: Participación ciudadana para una mejor Democracia. Recuperado de: [http://www.gobiernoabierto.cl/sites/default/files/biblioteca/Serie\\_5.pdf](http://www.gobiernoabierto.cl/sites/default/files/biblioteca/Serie_5.pdf)

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.