

# Una mirada a la gestión escolar desde el Programa Escolar de Mejora (PEM)

*Autor: Elmer Alfonso González González*

## Resumen

La gestión escolar en México se organiza a partir del documento “Programa Escolar de Mejora” (PEM) el cual es diseñado por los colectivos durante los Consejos Técnicos Escolares, iniciando así un Proceso de Mejora Continua al implementarlo. Esta investigación de corte cualitativa busca desentrañar las opiniones intersubjetivas de los actores que intervienen en estos procesos para identificar aquellos aspectos que facilitan o entorpecen el éxito de la gestión al contrastar el documento PEM con las practicas reales, y a partir de ello estar en posibilidad de iniciar procesos de reflexión sobre la práctica y toma de decisiones por los colectivos escolares.

**Palabras clave:** Gestión escolar, Programa Escolar de Mejora, Evaluación, Intersubjetividad

## INTRODUCCIÓN

La gestión escolar es un aspecto que a lo largo de las últimas décadas ha cobrado especial relevancia en los sistemas educativos de los países latinoamericanos, a la par del concepto de calidad en la educación con el cual ha ido cobrando notabilidad y se ha transitado de un modelo de gestión conocido como “efecto cascada” donde la innovación y los cambios de mejora provenían desde arriba a una autonomía de gestión donde cada escuela decide desde sus contextos y necesidades las acciones que le permitirán avanzar de manera constante hacia la mejora continua, “efecto fuente”. (Fernández, 2020). En este contexto surgen propuestas de organización de gestión de las escuelas, entre los que destaca la conformación de lo que se le conoce en México como el Consejo Técnico Escolar (CTE) y el actualmente cambiado de nombre Programa de Mejora Escolar (PEM), anteriormente conocido como Programa Escolar de Mejora Continua y un poco atrás como Ruta de Mejora Escolar. El PEM es el documento que organiza las actividades de gestión diseñadas en el marco de la autonomía de gestión de la escuela por los diferentes miembros del CTE, aplicando principios de liderazgos compartidos, trabajo en equipo, visión compartida, priorizando acciones, diseñando metas y objetivos, trazando caminos para lograrlos, nombrando responsables y formas de evaluación en función de las necesidades detectadas por la escuela (Olaguibel, 2020). En el trabajo del CTE se elabora el PEM, pero se dan casos en los que este documento es simplemente un requisito a cumplir o algo que se inicia con entusiasmo, pero se queda a medias, percibido por parte del personal y algunos directivos como una actividad sin

sentido siendo más una carga administrativa la cual no se intenta llevar a la práctica real de la gestión escolar o que se desarrolla de manera parcial durante los procesos de gestión.

Es por lo que resulta importante que las autoridades correspondientes encaminen hacia una funcionalidad mayor el proyecto de gestión planteado en el documento del PEM. Pero para ello se requiere iniciar un proceso de sensibilización sobre aquellos aspectos que es necesario retomar y fortalecer, siendo este el objetivo de la investigación, recuperar esos aspectos a través de la evaluación del PEM en contraste con la práctica real de gestión que se da en las escuelas, respondiendo a la pregunta ¿Qué aspectos se identifican como factores clave en el éxito o el fracaso de los PEM? Lo anterior se aborda desde un enfoque cualitativo, motivo por lo que la aplicación de los instrumentos y mecanismos de evaluación diseñados, ofrecen la oportunidad de recuperar en una primera instancia desde la intersubjetividad una visión compartida respecto a los procesos de gestión escolar, que permitirá a supervisores, directivos y a los mismos colectivos escolares reflexionar sobre sus prácticas y mejorarlas, lo que no se evalúa tiene pocas posibilidades de mejorarse, al igual que lo que se planea y no se aplica es trabajo vano. Estas estrategias aplicadas conforman un aporte para evaluar los PEM y sus procesos en las escuelas.

## MARCO TEÓRICO

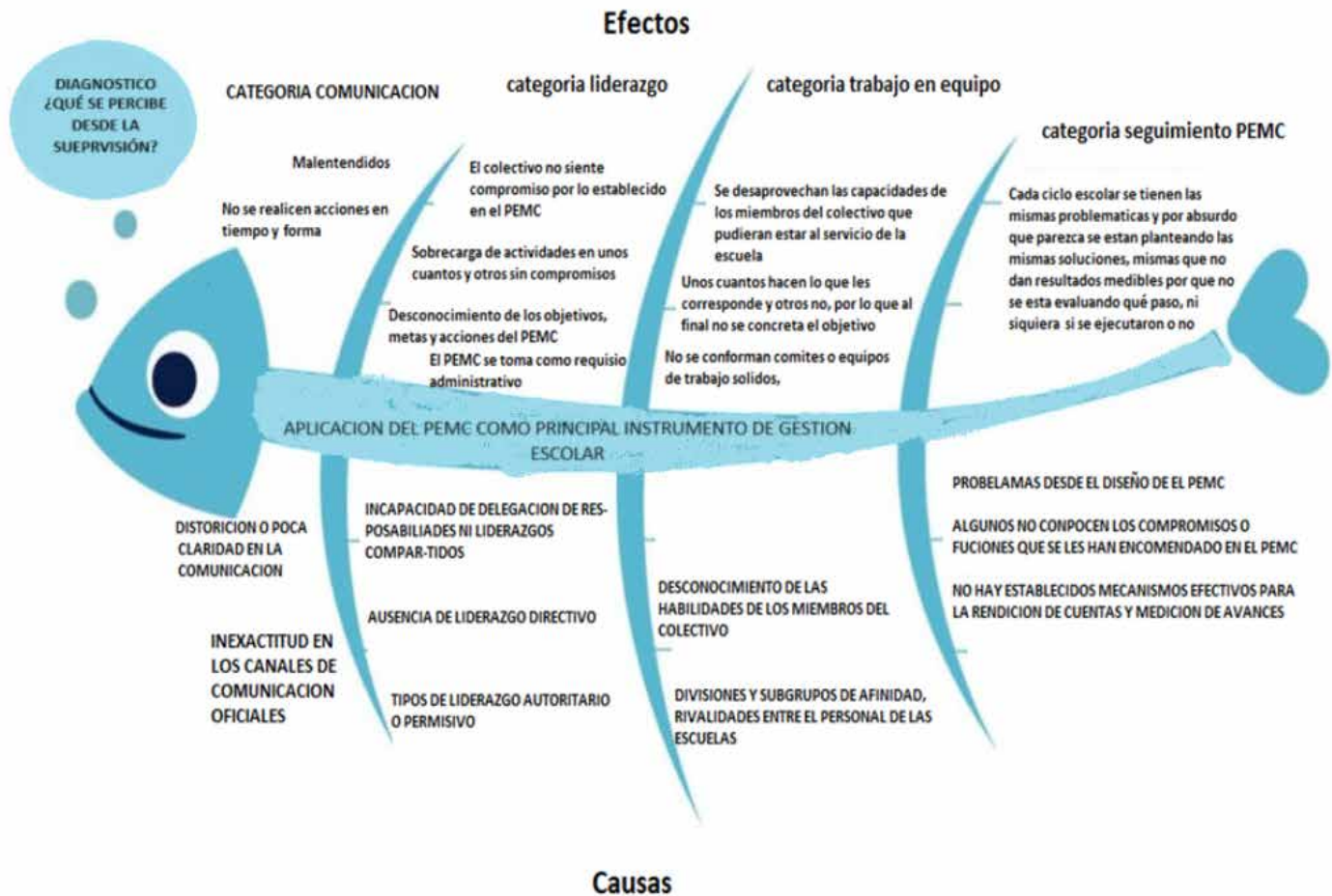
Conocer y dar seguimiento a las prácticas de gestión escolar que se llevan a cabo en las escuelas de educación básica es una parte esencial de la función de asesoría

y acompañamiento de las supervisiones escolares a las escuelas, si consideramos lo que al respecto nos dicen los lineamientos generales para la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en Educación Básica SAAE en el capítulo 1, en el artículo séptimo sobre objetivos específicos del SAAE: “iii. Contribuir a la transformación de las escuelas, con base en lo establecido en el programa escolar de mejora continua, y el impulso del liderazgo directivo, del CTE y del trabajo colaborativo de la comunidad escolar.” (SEP, 2021. pág. 13) Para lograr de manera positiva lo anterior es preciso fortalecer los mecanismos de observación y obtención de información referente a los procesos de gestión de las escuelas desde las supervisiones para poder retroalimentarlas de una manera efectiva e ir corrigiendo las deficiencias que se alcanzan a vislumbrar recuperando las visiones de la micropolítica escolar (Guzmán, 2020).

Para desarrollar lo anterior es preciso desarrollar una evaluación que implica una actividad o proceso sistemático de identificación, recogida o tratamiento de datos sobre elementos o hechos educativos, con el objetivo de valorarlos primero y, sobre dicha valoración, tomar decisiones (García Ramos, 1989, como se citó en Chiquito et al, 2021). Por lo complejo y extenso de lo que involucra la gestión escolar es importante tomar como referencia el instrumento de organización para la gestión escolar que se ha planteado en las escuelas de educación básica de México, el PEM, ya que representa el sistema de gestión propio de cada escuela diseñado y consensado por el CTE, en el ejercicio de su autonomía de gestión, que incluye los procesos de planeación, implementación, seguimiento, evaluación

y rendición de cuentas orientados a que la escuela brinde un servicio educativo de calidad y excelencia.

Sobre el PEM en el documento El proceso de mejora continua orientaciones para las escuelas de educación básica (2024) se dice de este que “el Proceso de Mejora se planifica y se concreta en el Programa de mejora continua donde la escuela plantea objetivos, metas y acciones para atender las problemáticas que hayan priorizado” (pág. 7). Este es un proyecto estratégico enfocado hacia la mejora, que ha ido cambiando de nombre en el contexto educativo mexicano, antes se le conocía como la ruta de mejora, después como el PEMCy recientemente se ha publicado en México el acuerdo 05/04/24 que enmarca los lineamientos para la operación de los CTE en el cual le llaman ahora el Programa Escolar de Mejora. Considerando lo anterior, la siguiente imagen muestra las principales líneas que pueden abordarse para una valoración de la gestión escolar desde el PEM como principal instrumento de gestión, mismas que nos dan pauta para iniciar un proceso de evaluación de la gestión escolar, tema central del presente trabajo de investigación.



## CONCEPTOS PRINCIPALES

En recientes fechas las políticas educativas de los países se han orientado por alcanzar una educación de calidad lo que ha permeado en diferentes ámbitos de la labor educativa de las escuelas. Nuestro país no escapa a estas concepciones que influyen en la vida escolar, prueba de ello es como se han incluido en estos últimos años en el léxico del docente mexicano conceptos como calidad educativa, relevancia, eficacia, eficiencia, consejo técnico, ruta de mejora, mejora continua, entre otros y más recientemente se ha añadido el de excelencia educativa; se han creado diversos programas en aras de la calidad; se ha evaluado el sistema por medio de pruebas estandarizadas de corte nacional e internacional; se han creado sistemas para ingresar por medio de evaluaciones a la docencia, se han realizado incluso reformas de carácter constitucional, entre otras medidas tomadas.

Nuestra constitución política de los Estados Unidos Mexicanos al referirse a la educación nos dice que esta será de excelencia y habla la misma carta magna sobre la necesidad de profesionalización de la gestión escolar (Constitución Política de los Estados Unidos

Mexicanos, última reforma 2024) por lo que dar concreción a estos requerimientos constitucionales se convierte en un mandato que no se puede descuidar. La gestión escolar no tiene una definición concreta, pero se debe entender que su orientación está enfocada hacia el fortalecimiento de la parte pedagógica en un “conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, dentro del sistema educativo para atender y dar cumplimiento a las necesidades sociales relacionadas con la educación” (IPPE-UNESCO, 2000, como se cita en Miranda & Valdivieso, 2021, pág. 292) y abarca una serie de elementos como la planificación, el control, la dirección, la organización de actividades pedagógicas, administrativas, curriculares y de recursos (Cárdenas-Tapia et al, 2022). Así mismo algunos otros autores han dado a la gestión escolar diversas dimensiones, por ejemplo, en el documento Gestión educativa y práctica docente: reflexiones sobre la dimensión investigativa se identifican tres de esas dimensiones pedagógica-curricular, organizativa-administrativa, participación social-comunitaria (Zúñiga, 2020), por lo que podemos observar que la gestión escolar es un concepto bastante amplio.

En una revisión al estado del arte que respecto a los procesos de gestión escolar encontramos que existen múltiples documentos relacionados con la categoría de liderazgo, sin embargo respecto a la gestión escolar encontramos un documento muy completo que aborda el estado del arte referente a la gestión escolar escrito por Alejandra Luna Guzmán para la Revista Latinoamericana de Estudios Educativos que se llama “Estado del conocimiento sobre resignificación de políticas en materia de autonomía de gestión escolar en el marco

de los Consejos Técnicos Escolares el cual brinda un panorama bastante completo, pero menciona que faltan algunos aspectos importantes de abordar, entre otros dice que: “tampoco se analizan las interacciones propias de la micropolítica de la escuela y sus efectos en la gestión educativa, en especial en lo referente a la autonomía de gestión y a la organización escolar. Estos vacíos son de interés para investigaciones futuras” (Guzmán, 2020). Considerando lo anterior, este trabajo de investigación abona a abordar esta parte en la investigación educativa.

## METODOLOGÍA

Es muy importante que toda investigación esté cimentada en un paquete epistemológico, el cual debe contener el paradigma, su enfoque y el método para dar coherencia a esta (García et al, 2023, pág. 83). Dentro de la investigación educativa se destacan tres tipos de paradigmas epistemológicos que son el positivista, el post-positivista y el socio-crítico cada uno de los cuales posee sus propias concepciones respecto a lo que significa hacer investigación (Faneite, 2023, pág. 62). El presente artículo nos presenta avances de una investigación que se está abordando desde el paradigma epistemológico socio-crítico en la cual el objetivo es desentrañar la opinión intersubjetiva de las personas utilizando metodología de tipo dialógica y participativa para conocer los cómo y por qué de algunos aspectos relativos a la gestión escolar de la escuela desde el Programa Escolar de Mejora. En términos generales corresponde a una evaluación de la gestión escolar. Desentrañar las percepciones (subjetividad) para interpretarlas como una realidad subyacente a la práctica educativa y gestora nos situó en un enfoque

cualitativo en el cual “resulta clave aprender el significado que las personas participantes otorgan al fenómeno en cuestión” (Risso & de Gracia, 2021, pág. 16). En este enfoque la metodología es inductiva por lo que se da un proceso a seguir para el manejo de los datos “que va de lo individual a lo general” (Bastar, 2019, pág. 14), la investigación cualitativa a su vez enmarca algunas características importantes que además de ser inductiva, es holística, interacciona con los sujetos estudiados y es flexible y progresiva (de la Roche & Pulido, 2021).

Se empleó como fuentes de información a directivos, subdirectores, docentes y personal administrativo y de apoyo, así como fuentes documentales de donde se obtuvieron datos a través de las técnicas de revisión documental y la aplicación de encuestas. Se trabajó en seis escuelas de una misma zona escolar como medio secundario para analizar el aspecto principal que es del interés de la investigación, que consistió en revelar aspectos propios de la gestión escolar desde la aplicación del PEM como herramienta propia de gestión en las escuelas de educación básica en México. La presente investigación buscó adentrarse en aquellos factores que la intersubjetividad de los diversos actores que llevan a cabo la praxis educativa en la fase de gestión escolar, identificados como influencias en los resultados de su gestión escolar, tomando como referencia lo plasmado en sus PEM institucionales. Con una unidad principal de análisis (la gestión escolar desde la aplicación del PEMC) y una o más subunidades dentro de la principal (refiriéndonos a las categorías de análisis que surgieron como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación). Para llevar a cabo

una investigación “los datos son la materia prima con la cual se realizará el análisis para responder a los problemas planteados en la investigación” (Mora y Prado-Calderón, 2013, como se citó en Delgado Mero, 2023, pág.16) por lo cual resultó de suma importancia la recuperación de estos y para ello se diseñaron algunos instrumentos.

Para la obtención de los datos se desarrollaron tres fases: (1) En la fase pre se llevó a cabo una revisión documental sobre el tema principal, la gestión educativa y se abordó con la mirada en la evaluación de la gestión escolar considerando como eje articulador para ello el PEM ya que este es el principal instrumento de gestión diseñado para las escuelas de educación básica en México actualmente. Para ello se solicitó a los directivos el documento donde tienen plasmados sus PEMC, mismos que se sometieron a valoración a partir de una rúbrica, en dos modalidades, una heteroevaluación realizada por el investigador y se pidió a los directivos realizar una autoevaluación al respecto. (2) Posteriormente se desarrolló una segunda fase, para lo cual se diseñó otro instrumento, que nos permitió recuperar las opiniones intersubjetivas de los diferentes actores educativos: encuestas realizadas a los directivos, a docentes, y a otras figuras educativas orientadas hacia desentrañar su percepción sobre lo qué es el PEMC y las formas en que lo aplican en sus escuelas, en la cual se lograron obtener datos cualitativos (por ejemplo, qué tipo de líder consideran a sus directivos, o cómo sienten el clima y la comunicación en la escuela), pero también algunos de tipo cuantitativo (por ejemplo, el porcentaje de personal que se siente insatisfecho o considera que el PEMC no se aplica correctamente, entre otras). “La

entrevista, la observación, el grupo focal, la encuesta y el análisis documental” son las técnicas que más se emplean en investigación cualitativa (Abero, 2015; Vasilachis, 2006; Díaz et al., 2016, citados en Valle & Revilla, 2022, pág. 34). (3) Por lo cual se implementó una tercera fase, con la cual se buscó contrastar datos con lo plasmado en el documento del PEMC (revisión documental durante la primera fase) con el dominio del PEM de su escuela y las percepciones sobre este del personal, que consistió en llevar a cabo entrevistas a algunos miembros del colectivo escolar.

Después se procedió a trabajar los datos obtenidos, en la rúbrica se obtuvieron porcentajes de logro respecto a cada uno de los apartados del documento PEM utilizando el programa Excel; de la encuesta realizada por medio de formularios se utilizó la herramienta de Google forms de donde se obtuvieron de manera directa algunos gráficos y en las preguntas abiertas se procedió a crear nichos de respuesta conforme a las categorías preestablecidas, surgieron alguna más como la carga administrativa y los tiempos, y se abordaron para graficar también en Excel; de igual manera se procedió con los resultados de las entrevistas creando nichos de respuestas, graficándolos y posteriormente se triangularon datos, haciendo comparaciones entre uno y otro instrumento. Mediante el análisis y contraste entre los resultados obtenidos entre estos tres instrumentos, es posible dar un buen grado de validez a los resultados obtenidos y podemos considerarlos como confiables para que permitan alcanzar el objetivo planteado de que sirvan como insumo para los mismos colectivos como medio de análisis y reflexión de sus propias prácticas

y permitan tomar decisiones en pro de mejoras en sus actividades profesionales.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

En un inicio de manera empírica respecto a la aplicación del PEM se percibía que una parte considerable del personal que formaba parte de un comité del PEM desconocía su función, que hay poco conocimiento de los objetivos y metas, que se dan como lo menciona Luna Guzmán (2022) sobre los CTE “prácticas sociales perniciosas que han prevalecido a lo largo de la trayectoria profesional” (pág. 856) y que se ha caído en la percepción de que el PEM es meramente una cuestión administrativa como lo mencionan las orientaciones para la fase intensiva del CTE. Personal con funciones de dirección y supervisión (SEP, 2024, pág. 7).

El primer instrumento de integración de información fue la rúbrica de evaluación al documento del PEMC de 5 escuelas donde se obtuvieron datos expresados de manera porcentual. Resultados: Se requiere fortalecer la elaboración, inclusión y redacción de un buen diagnóstico, siendo esta una de las áreas de mayor oportunidad dentro de la estructura del PEM ya que alcanza apenas un 41%.

Es necesario fortalecer los apartados de seguimiento (51%), evaluación (46%) y comunicación de resultados (43%), los cuales muestran valores bajos. De los factores anteriores hace falta fortalecer la formulación de estrategias (49%) y definir las evidencias

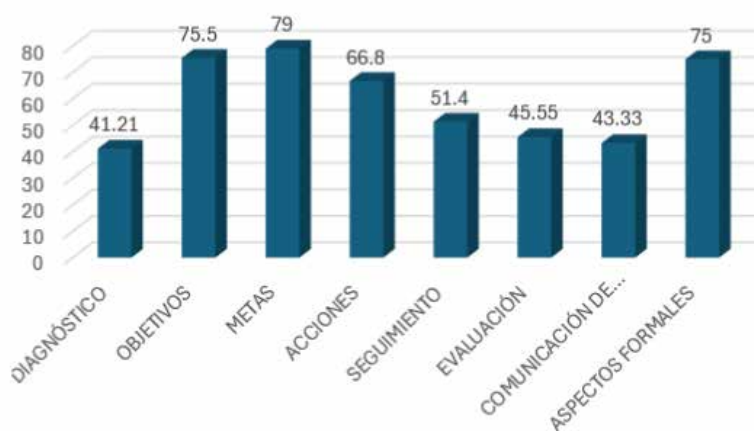


Figura 1. Indicadores PEM de 5 Escuelas

necesarias para el seguimiento (54%). No hay una definición clara de instrumentos (53%), momentos y fechas (43%) y responsables (40%) pues no se mencionan o se alude a ellos de manera escueta o con formulaciones ambiguas expresadas en frases como: “durante el ciclo escolar”, “el colectivo docente”, “los tutores de grupo”; evaluar e informar sobre los resultados. Muestran valores que están del rango del 40% al 55%. Así mismo existe un área de oportunidad en la comunicación de los resultados con porcentajes entre el 40% y 45%.

Respecto a los objetivos y metas se tiene los siguientes resultados: amplitud 40%, claridad 93%, temporalidad 60% y factibilidad 100%. En estos rubros hay aspectos que se requieren fortalecer pese a que el porcentaje global de los apartados objetivos y metas puede interpretarse como alto, ya que aspectos como la claridad y factibilidad en el caso de objetivos y la relación con los objetivos y los tiempos en el caso de las metas inflan el porcentaje global. Es necesario se fortalezcan algunos factores: primeramente, la amplitud que se refiere a objetivos que inician con un verbo

y responden a las preguntas ¿Qué? ¿Para qué? y ¿Cómo? y temporalidad en las metas y la redacción en los objetivos. En este tema se obtuvo un puntaje sobre 100 de redacción 35, relación con objetivos 91, tiempos 80. Esta rúbrica para valorar el PEM producto del presente trabajo académico puede ser aplicada en otras escuelas y utilizarse bajo modalidades de hetero, auto y coevaluación aportando un poco a la creación de este tipo de instrumentos que según se menciona en Tobón, 2020, no se tienen muchas rubricas al respecto de la gestión de directores.

El segundo instrumento utilizado fue una encuesta utilizando formularios de Google, respondida por 50 personas de seis escuelas. Varios ítems muestran que personal percibe al trabajo en equipo como un factor que influyen en los resultados, destacan también el compromiso y el seguimiento.

De factores que consideran obstaculizan el logro resultados, resalta ampliamente el factor del tiempo y la carga administrativa 24%, seguido en menor escala de la falta de recursos 12%, el poco apoyo de los padres



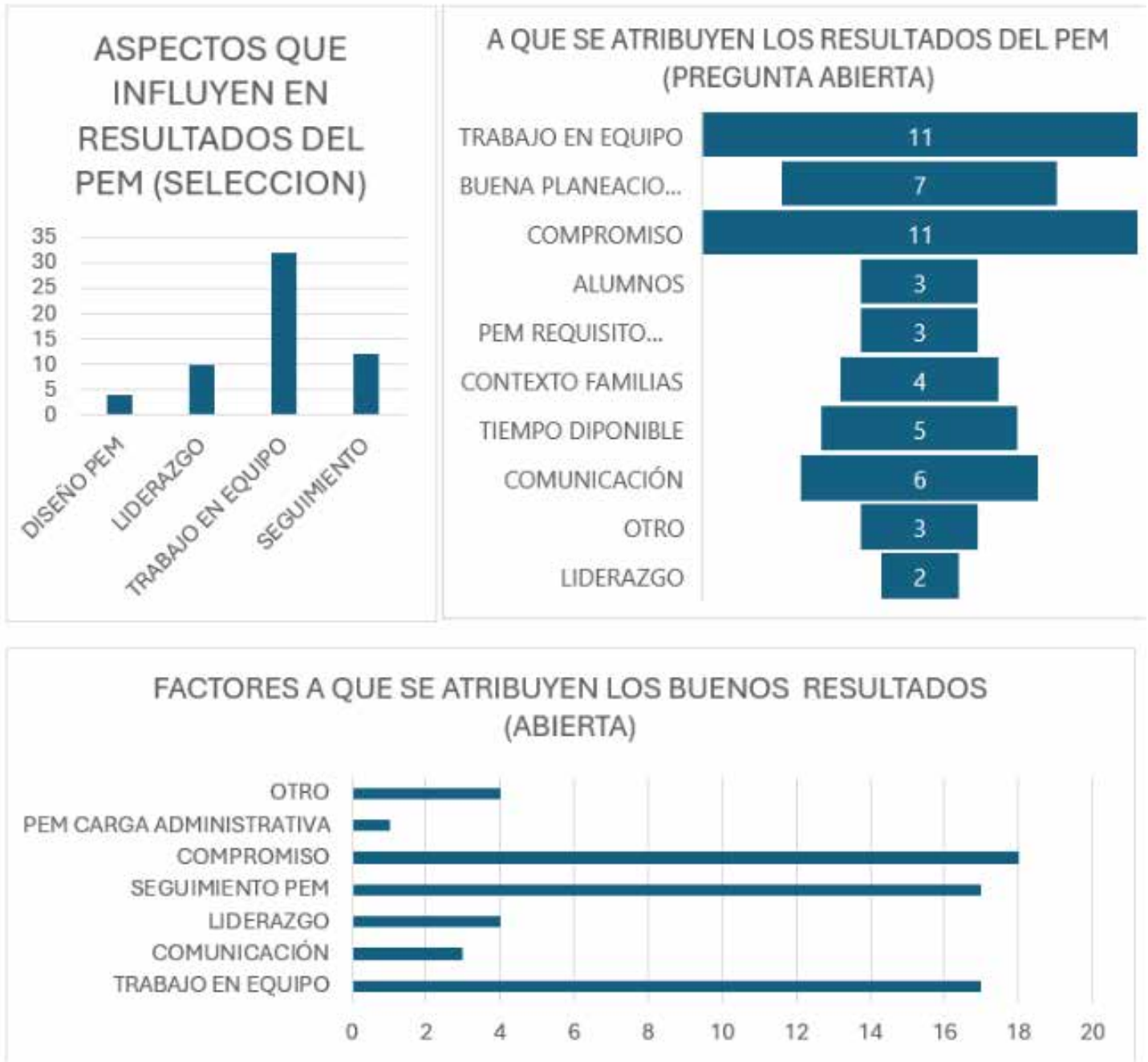
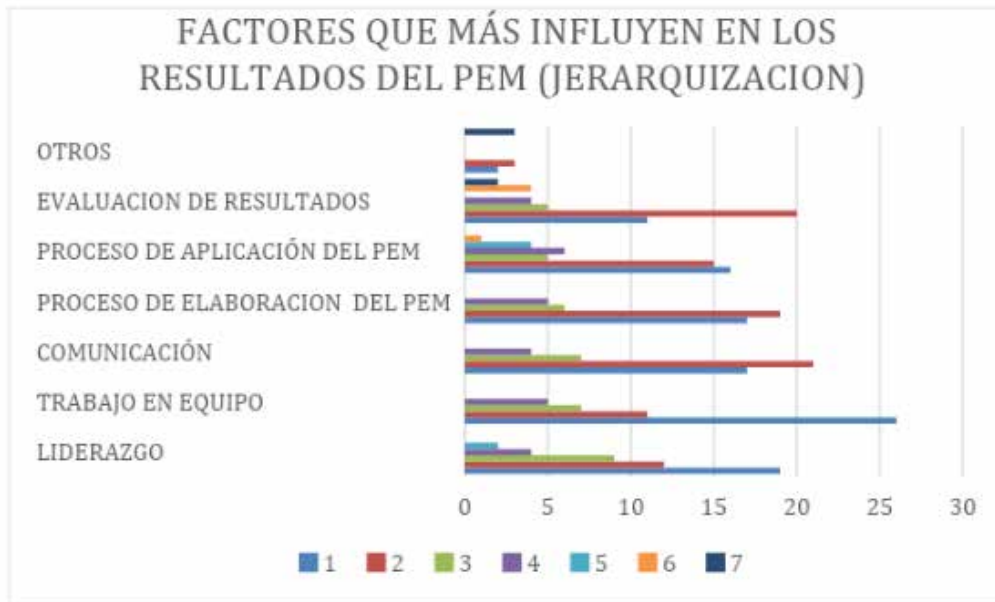


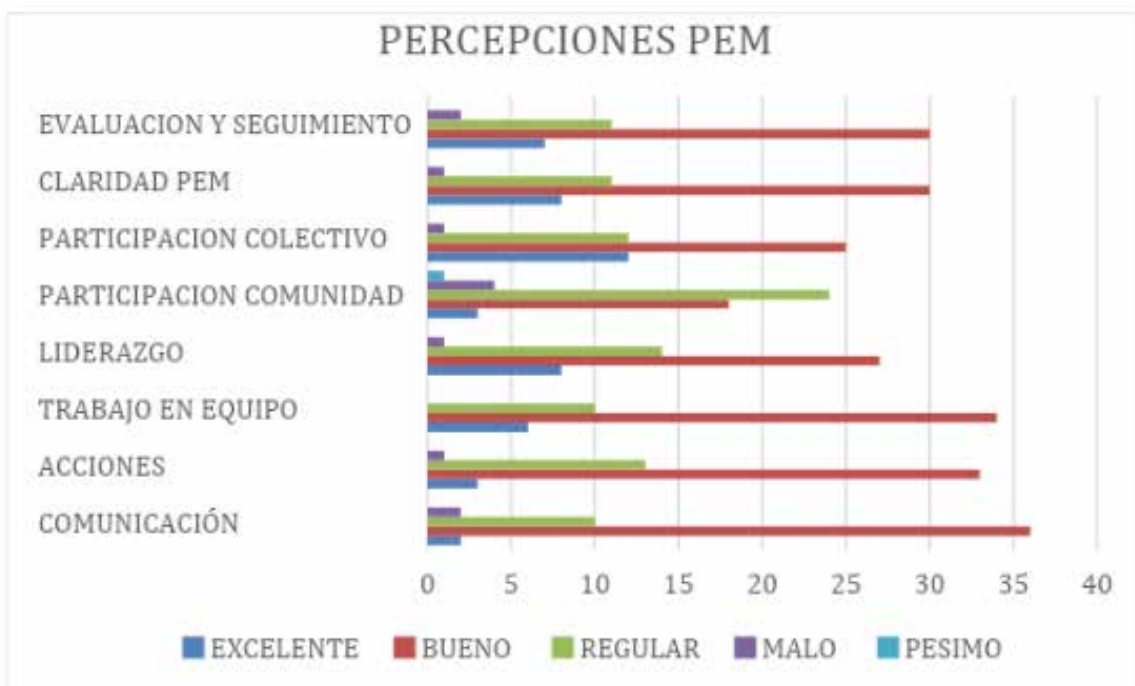
Figura 2. Formulario a 6 escuelas

de familia 12%, la falta de compromiso e interés 12%. Entre los factores que tienen un 10% de afectación a los resultados se tienen: Seguimiento y evaluación, a la vez de fallas de comunicación.

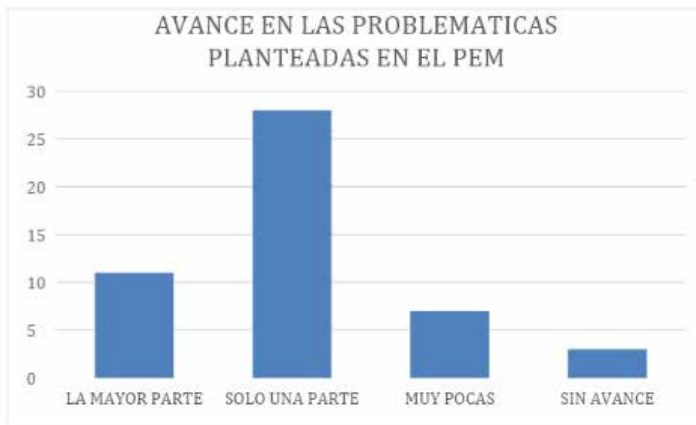


Con menor preponderancia queda organización y liderazgo mal enfocado con 6% de impacto cada rubro.

Un ítem que arrojó resultados bastante interesantes consistió en jerarquizar factores que influyen en los resultados del PEM, destacándose el trabajo en equipo y la comunicación. La percepción del PEM y su aplicación en general es buena lo cual nos sugiere que en su mayoría el personal está a gusto y cómodo con la aplicación del PEM.



En contraparte con la apreciación anterior sobre la aplicación del PEM donde se ve una aceptación buena, respecto a los resultados (percepción sobre el avance sobre problemáticas y situaciones planteadas) en su mayoría consideran que se ha avanzado sólo en parte o poco.



La entrevista fue el tercer instrumento utilizado para integrar información. Su finalidad fue contrastar los hechos y percepciones del personal con lo plasmado en el documento del PEM realizadas a 17 miembros del personal de cuatro escuelas, obteniendo los siguientes resultados: Se denota que en su mayoría consideran que se ha dado una buena comunicación, trabajo en equipo y liderazgo adecuado en sus escuelas. Algunos mencionan como un factor importante el compromiso y responsabilidad del colectivo en la consecución de buenos resultados, pero es destacable que mencionan que existen miembros del personal que no tienen interés. Respecto a la definición de lo que es el PEM la mayoría sabe que es un documento que organiza acciones para la mejora y uno de ellos incluso lo relaciona con la autonomía de gestión de las escuelas; pero tres personas no supieron responder de manera adecuada a la pregunta, vacilando o

mencionando que no saben en sí que es.

En cuanto al proceso que se sigue para la conformación del PEM las respuestas fueron de manera general y no con muchas precisiones, sin embargo, la mayoría mencionó que se parte de un diagnóstico para priorizar acciones y definir objetivos, metas y acciones, sin embargo, no hablaron de las fases de seguimiento y evaluación; dos personas mencionan desconocer el proceso y cuatro lo describen de manera muy deficiente. Los buenos resultados en su mayoría los atribuyen al trabajo en equipo y al compromiso del colectivo escolar para sacar adelante el PEM, en menor medida mencionan un buen diseño del PEM (con metas y objetivos claros principalmente) y el apoyo de los padres de familia. Solo una persona menciona el liderazgo como un factor de buenos resultados. En referencia a los resultados no favorables los atribuyen principalmente a la desorganización y a la falta de interés del colectivo escolar, en menor medida hablan de falta de tiempo, poco apoyo de las familias y deficiencias en la comunicación. Consideran que los objetivos y metas están bien planteados y dos personas consideraron que son en ocasiones muy elevados. Respecto al dominio que tienen del PEM de su escuela al preguntarles sobre las acciones en las que están involucrados como responsables, de los 17 entrevistados seis pueden dar buena cuenta de estas, diez lo hacen de manera regular y una persona acepta no recordar en que actividades está involucrada.

## CONCLUSIONES

Es necesario fortalecer el conocimiento del personal respecto a lo que implica el PEM pues para una gran parte de los colectivos este significa un mero sistema organizacional propio de cada ciclo escolar, como un plan de trabajo que no precisamente implica el estar orientado a la mejora continua, algunos ni siquiera pueden decir qué es este o en qué consiste. Lograr lo anterior exige involucrar en los procesos de elaboración y aplicación del PEMC a todo el colectivo (hay escuelas donde se aborda únicamente por la planta docente).

Debido a este desconocimiento de la naturaleza de mejora continua del PEM es que se da un conformismo disfrazado de aceptación respecto a los trabajos relacionados con el PEM y el proceso que a partir de ellos se realiza (si desconocen lo que implica en realidad el PEM es poco lo que pueden esperar de este), sin embargo esta percepción contrasta y choca cuando se habla sobre la satisfacción respecto a los resultados alcanzados o a los avances logrados donde se muestran los colectivos más críticos. En la evaluación que se aplicó se identifican algunos aspectos que inciden en el éxito o fracaso del PEM, se enumeran a continuación: (1) Fortalecer y enriquecer el diagnóstico ya que en su mayoría se denotan escuetos y dejando de lado percepciones, necesidades e intereses de alumnos, familias y de todo el personal al centrarse únicamente en la visión del profesorado y de directivos. (2) Aplicar instrumentos de evaluación al documento del PEM y a los procesos que se emprendan (se pueden utilizar los mostrados en este documento como una guía o diseñar otros más) para corregir y perfeccionar el

proyecto de mejora, en este ejercicio de valoración se detectó con estas escuelas principalmente que hay que mejorar:

- a. La redacción de objetivos y de metas.
- b. La definición de acciones donde es importante que se especifiquen encargados y fechas.
- c. Considerar bien con qué recursos se cuenta y que recursos se requiere para atender las acciones planteadas, ya que una de las principales causales de fracaso que mencionan es la falta de recursos, situación refleja que se ha dado una planeación deficiente desde la redacción del PEM.
- d. Incluir y definir claramente en este documento las estrategias, encargados y fechas para llevar a cabo el seguimiento de las acciones planteadas, así como los instrumentos, evidencias y mecanismos de evaluación que para tal efecto se tomaran ya que en lo revisado estos se manejaron de manera escueta, ambigua e inexacta.

(3) Durante el desarrollo de los procesos de mejora hay que monitorear por parte de directivos y del comité de mejora los procesos de aplicación de acciones, seguimiento y evaluación planteados en el documento. (4) Se debe desde el diagnóstico identificar en qué aspectos es posible el apoyo de las familias y evitar que este se convierta en un factor externo, que no depende del personal, para el logro de las metas y objetivos planteados; que sea más un plus, pero no un condicionante de éxito. (5) Se requiere llevar a cabo un análisis que determine qué acciones corresponden a la cotidianidad de la vida escolar, que no deben ir dentro

del PEM pues ya forman parte de lo que los docentes realizan, así como aquellas que si son parte de una propuesta de mejora conforme a los objetivos y metas planteados. (6) El trabajo en equipo y el compromiso del personal son elementos que también hay que mantener siempre en vista a través de la motivación constante y de crear una visión compartida con el colectivo. (7) Por parte de la autoridad escolar y del sistema educativo es necesario que se considere la cuestión de la sobre carga administrativa pues esta es uno de los principales factores identificados por el personal como obstáculo para el éxito del PEM al mermar el tiempo disponible además de que “se constituye en uno de los principales factores potenciadores del estrés y el síndrome de burnout y además influye en la satisfacción laboral” (Martínez, 2007 como se citó en Londoño et al, 2019, pág. 1). Pues el docente además de sus propias funciones que son dar su clase, planearla, revisar y evaluar a sus alumnos (en algunos casos de grupos de hasta cincuenta) necesita estar capacitándose en diversas temáticas, prepararse para sus propias evaluaciones, aplicar proyectos, campañas, evaluaciones u otros requisitos emanados de alguna autoridad superior y/o local, formar parte de algunos comités de participación social o comisiones asignadas en la operatividad de la escuela, participar y preparar alumnos para eventos cívicos, culturales, académicos o deportivos, estar en comunicación con las familias, etcétera.

Podemos concluir que hay dos cuestiones muy importantes a destacar.

Primeramente, que cada escuela tiene su propia dinámica por lo que se requiere se esté evaluando de manera continua sus procesos de gestión desde la elaboración del

PEM hasta su aplicación y resultados para identificar como en el ejercicio mostrado las áreas de oportunidad específicas e ir fortaleciendo esa autonomía de gestión y esa educación de excelencia que se pretende ofertar en las escuelas del país. La segunda cuestión es lograr una formación para el personal de las escuelas que sea conceptual y sólida, así mismo práctica, sobre el proceso que implica la creación de un PEM y que involucre a todo el personal (que parta desde un diagnóstico profundo, que identifique y priorice problemáticas a abordar en diversos ámbitos y que sea capaz de expresar la voluntad de cambio y mejora en objetivos y metas bien redactados y diseñe un proyecto bien aterrizado que incluya acciones, fechas, responsables y encargados de llevarlas a cabo, de darles seguimiento y de evaluarlas y presentar resultados) que permita emprender un verdadero Proceso de Mejora escolar donde se comprometa a todo el colectivo escolar (conformando una visión compartida que genere un compromiso y responsabilidad mayor) y que considere el factor de los tiempos y cargas laborales para que sea factible de realizarse, es esencial para transitar a una verdadera autonomía de gestión escolar centrada en la mejora continua

## REFERENCIAS

- Bastar, S. G. (2019). Metodología de la investigación.
- Cárdenas-Tapia, M. J., Callinapa-Lupaca, E. A., Canaza-Turpo, C. F., Cateriano, A., Cayllahua, J., & Calsin, A. (2022). Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista revoluciones*, 4(9), 102-134.
- Chiquito, V., MA, E. M. M., & León Bassantes, L. (2021). Evaluación al proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos de la materia de Matemáticas I, Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Nuevos sistemas de comunicación e información.
- Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos (Const) Artículo 3. Última reforma 22 marzo de 2024 (México).
- de la Roche, M. M., Estupiñán, A. M. V., & Pulido, M. A. (2021). Características e importancia de la metodología cualitativa en la investigación científica. *Revista Semillas del Saber*, 1(1), 18-27.
- Delgado Mero, Y. J. (2023). Procesos informacionales para el levantamiento y recopilación de la información en la empresa EPAM, Manta 2023 (Doctoral dissertation).
- Faneite, S. F. A. (2023). Los paradigmas de investigación en las Ciencias Sociales: Capítulo 4. Editorial Idicap Pacífico, 60-79.
- Fernández, C. G., Morales, N. A., Medina, D. E. M., & Prats, G. M. (2020). Autonomía de la gestión escolar en la educación básica en México: identificación de factores que la obstaculizan o permiten su desarrollo. *Revista Inclusiones: Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 7(5), 62-83.
- García-Zahoul, J. E., Carhuas-Peña, L. I., Gonzales-Paco, E., & del Rosario Barrios-Navarro, C. (2023). Importancia de la Gnoseología y la Epistemología en el proceso de investigación. *Delectus*, 6(2), 77-85.
- Guzmán, A. L. (2020). Estado del conocimiento sobre resignificación de políticas en materia de autonomía de gestión escolar en el marco de los Consejos Técnicos Escolares. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 50(2), 195-234.
- Londoño Montoya, S., Gómez Acosta, G., & González Carreño, V. (2019). Percepción de los docentes frente a la carga laboral de un grupo de instituciones educativas colombianas del sector público. *Espacios*, 40(2), 26.
- Luna Guzmán, A. (2022). El Consejo Técnico Escolar hacia la construcción de una educación pertinente. *Revista mexicana de investigación educativa*, 27(94), 855-882.
- Miranda, L. C. B., & Vadivieso, K. E. D. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa* 2.0, 25(1), 284-309.
- Olaguibel, G. R., Díaz, M. S. S., & Delgado, M. D. R. R. (2020). Propuesta de seguimiento al Consejo Técnico Escolar en Educación Básica. *Edähi Boletín Científico de Ciencias Sociales y Humanidades del ICSHu*, 9(17), 72-80.

Risso, F. P., & de Gracia, D. (2021). Revisión, crítica e innovación en las clasificaciones de paradigmas en ciencias sociales. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social: ReLMIS*, (21), 1.

SEP (2021). Lineamientos generales para la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en Educación Básica. USICAMM, (México)

SEP (2024). ACUERDO número 05/04/24 por el que se emiten los Lineamientos para la integración, operación y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica.

SEP (2024). El proceso de mejora continua. Orientaciones para las escuelas de educación básica.

SEP (2024). Orientaciones para la fase intensiva del CTE. Personal con funciones de dirección y supervisión. Educación Básica

SEP (S/F). Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua. México. Subsecretaría de Educación Básica

Tobón Tobón, S., Juárez Hernández, L. G., Herrera Meza, S. R., & Núñez Rojas, A. C. (2020). Evaluación de las prácticas directivas en directores escolares: validez y confiabilidad de una rúbrica. *Educación XXI: revista de la Facultad de Educación*.

Valle, A., Manrique, L., & Revilla, D. (2022). La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación.

Zúñiga, M. A. R. (2020). Gestión educativa y práctica docente: reflexiones sobre la dimensión investigativa. *Ciencia y Educación*, 1(2), 48-64.