

# *Perspectivas Teóricas e Institucionales sobre la Mejora Continua en Centros Escolares*

Loren Osorio Guzmán 

Mayra Yesenia Martínez Rodríguez 

## RESUMEN

El presente artículo aborda las perspectivas teorías e institucionales sobre el Plan de Mejora Continua, sus inicios y los procesos para mejorar dichos planes, además de la calidad y el servicio que deben ofrecer las instituciones educativas de Nivel Medio Superior, abordaremos el fundamento legal correspondiente, las claves para la elaboración de un Plan de Mejora Continua y la relación con el Fondo para Fortalecer la Autonomía de Gestión en Planteles de Educación Media Superior, así como la importancia para el ingreso al Sistema Nacional del Bachillerato. La intención de conocer el sustento teórico es fundamental al elaborar y aplicar el Plan de Mejora Continua pues brinda apoyo a los directivos de plantel y al personal para la elaboración de un diagnóstico pertinente y enfocado en los objetivos de la escuela, pues el Plan Anual de Mejora Continua de cada plantel es el documento que expresa las acciones y compromisos que se llevarán a cabo en la comunidad durante cada ciclo escolar, con el fin de preservar logros y mantener el avance en la atención de los problemas que resultan prioritarios de acuerdo a un diagnóstico previo y consensado por todo el personal del centro educativo. En este sentido, el presente artículo pretende servir de orientación teórica a los responsables de elaborar este documento, ya que contiene una descripción de los puntos necesarios para su elaboración, con la finalidad de que el lector tenga una mayor y más rápida comprensión del tema.

**PALABRAS CLAVE:** plan de mejora continua, calidad, gestión escolar, proyecto educativo, escuela, mejora educativa.

## ABSTRACT

This article discusses the prospects theories and institutional on the Plan of Continuous Improvement, the beginning and processes to improve these plans, besides quality and service must offer educational institutions Higher Level Middle, will take the appropriate legal basis, the keys to

developing a Continuous Improvement Plan and the relationship with Autonomy to Strengthen Fund Management campuses Higher Secondary Education, and the importance for entering the National School System. The intention of knowing the theoretical basis is essential to develop and implement the Continuous Improvement Plan therefore supports managers squad and staff to prepare a relevant diagnosis and focused on the goals of the school, as the Annual Plan Continuous improvement of each site is the document that expresses the actions and commitments that will be held in the community during each school year, in order to preserve achievements and maintaining progress in addressing the problems resulting priority according to a previous diagnosis and condensed by all staff of the school. In this sense, this article is intended as a theoretical guidance to those responsible for drafting this document because it contains a description of the necessary points for processing, in order to give the reader a greater and faster understanding of the topic.

**KEYWORDS:** continuous improvement plan, quality, school

---

<sup>✉</sup>Licenciado en Informática, Maestro en Investigación Educativa, docente del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Oaxaca en el centro de Educación Media Superior a Distancia número 66 de Magdalena Yodocono de Porfirio Díaz, experiencia docente de 8 años y experiencia administrativa de 3 años en Educación Media Superior, colaborador del artículo de revisión.

<sup>✉✉</sup>Licenciada en Administración de Empresas Turísticas, Maestra en Administración Educativa, subdirectora del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Oaxaca en el centro de Educación Media Superior a Distancia número 01 en San Juan Bautista Coixtlahuaca, con experiencia directiva de 9 años y experiencia docente de 6 meses en Educación Media Superior, presenta investigación teórica en artículo de revisión bibliográfica.

management, educational project, school, educational improvement.

#### INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la calidad ha adquirido gran importancia para las instituciones educativas como estrategia para obtener una posición competitiva ante la llegada de la Reforma Educativa, debido a las nuevas condiciones del entorno y las necesidades del mismo, también porque cada vez se exige mayor calidad y eficacia. Por ello, últimamente las instituciones han emprendido numerosas iniciativas relacionadas con su evaluación institucional hablamos de escuelas públicas como privadas.

En el presente artículo se incluyen aspectos de calidad, gestión y mejora de la institución educativa con el fin de que le personal docente, directivo, administrativo y de servicios conozca la importancia que tiene el elaborar y ejecutar un plan de mejora continua dentro de la institución educativa. Es oportuno mencionar que, dentro del ámbito directivo, docente o administrativo es fundamental conocer los procesos de mejora continua, la calidad y el servicio con el que cuenta la institución para aplicar la mejora continua en las instituciones educativas y con ello lograr el aprovechamiento de los programas federales como el Fondo para Fortalecer la Autonomía de Gestión en Planteles de Educación Media Superior, que es en beneficio de los estudiantes, mismo que conoceremos más adelante.

De acuerdo con el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, SEP (2009) la gestión se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar (p.41)

Entonces, la gestión escolar en los centros educativos, es un proceso importante y sistemático que está orientado al fortalecimiento de las mismas, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, siguiendo los parámetros y la filosofía institucional para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, institucionales y nacionales. La gestión escolar está constituida por cuatro áreas: de gestión directiva, de gestión pedagógica y académica, de gestión de la comunidad y de gestión administrativa y financiera (Ministerio de educación, 2008:27).

La implementación de los Planes de Mejora Continua sirven para llevar a cabo la gestión en los centros escolares y con ello obtener calidad, eficacia y en general proveer de recursos materiales, académicos y de infraestructura, beneficiando a la comunidad educativa, también permite lograr los objetivos

e incluso llegar a superarlos. Al final de la mejora continua se lleva a cabo una medición sobre las tareas o las partes de los procesos que se consideraron críticos para conseguir el objetivo marcado con el fin de realizar una evaluación o auto-evaluación de las actividades.

#### INICIOS DEL PLAN DE MEJORA

Los planes de mejora continua surgen a finales de la década de los 90s en Europa. En el curso 1996-1997, una resolución de la Dirección General de Centros Educativos de 5 de septiembre de 1996 publicada en el Boletín Oficial del Ministerio de Educación y Cultura define su aplicación como: una herramienta flexible, y a la vez efectiva, para introducir a los campos públicos en procesos de mejora continua que afecten tanto a los aspectos organizacionales como a los propiamente educativos. Un ciclo después se observó una nueva tendencia en el desarrollo y la finalidad de estos planes de acción. Se introduce la idea de Gestión de Calidad y a partir de ello se considera un Plan de Mejora, tras la adaptación de la educación al Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM), adquiere mayor relevancia la autoevaluación como punto de partida para la elaboración de un Plan de Mejora.

En el periodo de 1990-2011 la normativa otorga a los centros educativos autonomía pedagógica, de organización y gestión. Los centros educativos, diseñan y acogen modelos de gestión como guía para la mejora continua. El departamento de Cataluña España, desde 1998 puso en marcha el proyecto de calidad y mejora continua para apoyar a la gestión de la calidad en los centros educativos. El Plan de Mejora Continua surgió con las investigaciones y experiencias directas de los centros educativos, en sus inicios extendía el proceso de enseñanza-aprendizaje como una relación causal, haciendo énfasis en la enseñanza efectiva y en la efectividad del maestro. En las dos últimas décadas se integraron en su conceptualización las nociones de comunicación, participación e interacción entre la enseñanza y el aprendizaje.

En México, a partir del año 2002 se incide en la mejora de los procesos y de los resultados del centro, partiendo de una autoevaluación, intentando implicar en esas actuaciones a toda la Comunidad Educativa. En el año 2009, la Dirección General de Bachillerato por sus siglas DGB, elaboró por primera vez un documento para apoyar a los planteles en la planeación de sus actividades denominado Guía para Elaborar o Actualizar Planes Académicos de Mejora Continua (PAMC). En ese tiempo, se planteó que la planeación debía centrarse solamente en aspectos académicos y la Guía se caracterizó por presentar y explicar los formatos para la elaboración del PAMC y proponer una serie de preguntas guía para desarrollar cada uno de los apartados del Plan Académico, esto con el fin de mejorar los indicadores.

Para el año 2011, y con el propósito de alinear los procesos a la implementación de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), se consideró necesario expandir los alcances del Plan pues los primeros planteles se encontraban realizando actividades para solicitar su ingreso al Sistema Nacional del Bachillerato (SNB), pero los aspectos a evaluar no eran del todo académicos, sino que involucraban otros como infraestructura, equipamiento, planes y programas de estudio, matrícula y docentes. Por tal razón, se consideró que el Plan no debería contemplar sólo aspectos académicos, sino también era importante ampliar el espectro hacia todos aquellos requeridos para asegurar una educación de calidad y a su vez cumplir con los puntos solicitados para el SNB. De esta manera, el PAMC se modificó y se nombró Plan de Mejora Continua (PMC) para integrar los aspectos necesarios para el ingreso al SNB. El documento que regiría dichos planes se llamó Guía para Elaborar o Actualizar Planes de Mejora Continua y aunque también se explicaban los formatos para la elaboración del PMC, se integraron elementos del SNB para ser considerados como metas y lo más importante, para rescatar la experiencia adquirida en el apoyo a los planteles para la elaboración del PMC, se integraron ejemplos de los errores más frecuentes encontrados a lo largo de la revisión de los planes, relacionados con la redacción de objetivos del plan de mejora, metas, líneas de acción y actividades (DGB, 2013:3)

En la actualidad, el acuerdo secretarial 480 por el que se establecen los lineamientos para el ingreso de instituciones educativas al Sistema Nacional de Bachillerato, establece en su artículo 5 fracción VII lo siguiente: “La operación de la gestión escolar con base en el establecimiento de metas, objetivos, priorización, transparencia y planes de mejora continua del Sistema Nacional de Bachillerato” (DOF, 2009:4), por lo que es de vital importancia la elaboración del Plan de Mejora Continua para los centros de Educación Media Superior que deseen ingresar al Sistema Nacional del Bachillerato.

La mejora continua en los centros escolares se requiere de una evaluación previa por los agentes involucrados en su elaboración. En tal sentido, como lo menciona Guerra (2007) la evaluación debe ser la base de todos los esfuerzos en el campo de la evaluación. Todos y cada uno de los componentes de la evaluación deben estar alineados con aquellos objetivos y expectativas que las organizaciones valoran, y con las decisiones que deberán tomarse como resultados de la información obtenida de esa evaluación. El propósito más importante de la evaluación no es probar sino mejorar, la evaluación es simple compara resultados respecto a expectativas, encuentra los conductores apropiados y las barreras respecto al desempeño esperado, produce planes de acción para mejorar programas y soluciones que están siendo evaluadas para poder lograr y/o mantener el desempeño esperado, para que los objetivos y

contribuciones organizacionales puedan ser cumplidas (p.11).

De acuerdo con Pérez y Miguel (2005), se considera un Plan de Mejora como un conjunto amplio de acciones que se están desplegando en el tiempo a diferentes niveles, se sientan las bases conceptuales y metodológicas precisas, se generan los instrumentos necesarios a fin de que los profesores y centros puedan mejorar la calidad del servicio educativo” (pp. 20). En cambio Juste (2001) menciona que es “un instrumento para aprender como organización, es una herramienta para mejorar la gestión educativa, un medio para elevar la calidad de los centros docentes, un compromiso entre el centro y la administración” (pp. 64), y a su vez Bolívar (2002) establece que “la mejora continua es entendida como un proceso que se realiza a través del tiempo, en el contexto educativo, permite la obtención de niveles más altos de calidad de los aprendizajes del alumnado y promueve en los centros la capacidad para resolver los problemas en nuestra actual coyuntura social y educativa” (p. 31).

#### PROCESOS DE MEJORA CONTINUA EN CENTROS EDUCATIVOS

La intención de elaborar y aplicar el Plan de Mejora Continua es brindar apoyo a los directivos de plantel en su gestión escolar, a través de la elaboración de un diagnóstico pertinente y enfocado en los objetivos de la política educativa, lo anterior deberá realizarse de manera objetiva, que contenga información de las condiciones actuales del plantel y a partir de éste, planear un conjunto de acciones tendientes a la mejora de la calidad educativa que a su vez se refleje en el ingreso y permanencia del plantel en el Sistema Nacional del Bachillerato que, debido a los estándares y requisitos que el sistema exige, es considerado como un medio para garantizar la cobertura, equidad y calidad de la Educación Media Superior.

La mejora continua en las instituciones educativas tiene características relevantes que imperan al momento de realizar un plan de mejora, pues ayudan a obtener una idea más completa sobre la esencia, lo que debe ser considerada una actividad voluntaria de los centros educativos, debe contemplarse como un compromiso entre el centro educativo y todas sus partes interesadas; es decir, se establece un compromiso del centro consigo mismo, su desarrollo cabe esperar, junto a sus resultados sustantivos, una mejora en la gestión educativa y en el conocimiento del centro como organización; sus condiciones fundamentales tienen que ver con la necesidad de introducir mejoras en la dinámica del centro, para lo que resulta casi imprescindible una actitud positiva hacia los cambios, así como la creencia de que éstos son posibles, debe estar precedido de un diagnóstico explícito de la situación de partida del centro con relación al área o áreas prioritarias, relativas tanto a los aspectos de gestión



como a los estrictamente educativos, sobre los que se centrará el plan, dicha identificación de las áreas de mejora debe ser objetiva y apoyarse en hechos o en resultados, mediante la utilización de los instrumentos adecuados, los objetivos de mejora deben de ser realistas, concretos, evaluables y alcanzables en un curso escolar, sin perjuicio de que puedan integrarse como parte de un plan de carácter plurianual, debe explicitar los objetivos, los procedimientos y las actuaciones previstos, las personas responsables de su ejecución, los recursos y apoyos necesarios, un calendario para su cumplimiento y un plan para su seguimiento y evaluación, además debe implicar a las personas, desde una orientación participativa y bajo el impulso asociado a un liderazgo efectivo por parte de la dirección del centro; es decir, la actuación es compartida y es de destacar la importancia de un adecuado liderazgo, con ello se provoca la satisfacción colectiva de formar parte de un equipo humano comprometido, capaz de convertir los desafíos en oportunidades; así, los procesos de coordinación son fundamentales, con ello, se requiere que intervengan en él todas o algunas de las instancias del centro educativo: equipo directivo, equipo de mejora, Claustro, Consejo Escolar, asesores externos, área de inspección educativa, área de programas, dirección general competente ...; así es de destacar el asesoramiento y seguimiento interno y externo, finalmente, debe obtener un reconocimiento interno y de la Administración educativa, proporcional a la voluntad y el esfuerzo puestos en juego y a los resultados obtenidos por todos los involucrados (Bellón, Cantero y Ziemer, 2012, pp.149).

Se considera pertinente recalcar que de acuerdo a Bellón, Cantero y Ziemer (2012) el Plan de Mejora Continua es una actividad voluntaria de los centros y debe ser contemplada como un compromiso, lo anterior difiere con lo establecido por la DGB (2013), pues, el Plan de Mejora Continua fue introducido como una actividad administrativa adicional que en los mismos lineamientos lo establece, además es pertinente precisar que este programa antes de aplicarse en los centros educativos debe tener un taller previo de encausamiento escolar y motivación a su personal tanto directivo como docente.

Con lo anterior, se induce la importancia de llevar adecua-

damente los planes de mejora, pues con ello se cumplen tres importantes funciones según Román (2011) siendo éstas las siguientes:

- **Sistematización:** se registran, monitorean y analizan las actividades realizadas y sus efectos en función de los fines y propósitos del proyecto. Esta recogida, organización y análisis de información profundiza en el proceso de la implementación. Busca respuestas a los interrogantes sobre qué y cómo se hizo, cuáles fueron los productos y efectos de lo realizado y cómo perciben y viven la experiencia los distintos actores implicados, entre otros aspectos relevantes.
- **Retroalimentación:** la autoevaluación ha de permitir la discusión y reflexión sobre lo hecho y lo logrado, entre el equipo coordinador del proyecto y las escuelas, con el propósito de reorientar actividades y estrategias –si ello fuese necesario– para mejorar la efectividad de sus acciones y avanzar en el logro de sus objetivos a largo y mediano plazo.
- **Evaluación:** se espera que desde la autoevaluación se emitan juicios pertinentes y sustentados respecto de la calidad de lo ofrecido y realizado en cada uno de los componentes del proyecto, así como sobre los efectos alcanzados por sus acciones y estrategias. El foco de esta mirada evaluativa es la eficacia del proyecto para lograr los objetivos y resultados esperados (p.117).

Así, investigadores como Cronbach (1963, 1982), Scriven (1967, 1976) y Stake (1967) establecen que el foco de la evaluación no ha de estar centrado solamente en los objetivos o metas planificadas, ya que, generalmente, los resultados o efectos no previstos son tanto o más importantes que los planificados y esperados por el programa o proyecto. Desde allí desarrollan y ofrecen formas o estrategias para evaluar. Scriven, por ejemplo, recomienda que el evaluador no tenga información previa acerca de los objetivos porque lo influenciará en términos de lo que se disponga a observar e interpretar. A este autor le debemos también, entre otros aportes al campo de la evaluación educativa, la distinción, según la función que cumpla, entre evaluación formativa y sumativa (Scriven, 1973:74).

Entonces, cada proyecto debe ajustarse a las características del proceso, contexto, destinatarios y finalidad, es

posible hablar de algunas características comunes que deberán contener y que hemos simplificado a continuación: *Fundamentado*, éste debe basarse tanto en un diagnóstico previo como en unos principios teóricos que orienten la acción. *Participativo y conciliador*, que sea elaborado con la participación de toda la comunidad educativa, recogiendo todas las sensibilidades, permitiendo así que el producto sea compartido y consensuado con todos, considerando docentes, directivos, personal administrativo, de servicios, etc. *Realista y posible*, deberá de plantearse objetivos alcanzables y que organice la acción. Global, no deberá estar centrado pequeño aspecto, sino que tenga una visión total del fenómeno y de los elementos que en él influyen, deberá de abarcar diversas áreas. *Claro y conciso*, no debe tener un texto extenso sino que debe recoger los elementos esenciales y ser breve para que sea de fácil lectura. Obviamente, su extensión dependerá de lo ambicioso del cambio deseado (Torrecilla y Krichesky, 2012:34).

El diseñar y llevar a cabo un proceso de cambio escolar requiere, al menos, conocer la naturaleza del mismo, así como también las fases por las que atraviesan los centros educativos que desarrollan programas de mejora, lo anterior permitirá centrarse en experiencias pasadas para evitar errores y lograr los objetivos planteados. No obstante, poder elaborar e implementar cambios educativos eficaces implica, en la práctica, mucho más. Fullan (2002) solía decir que si entendemos que el cambio educativo es una experiencia de aprendizaje para todos los adultos implicados, tendremos mucho camino recorrido. Si partimos de la base de que cambiar implica estar constantemente aprendiendo, tal vez merezca la pena reflexionar acerca de qué y cómo deberían aprender los miembros de una comunidad educativa en los centros escolares. O, incluso, preguntarnos si es que su experiencia cotidiana les brinda, en la actualidad, la posibilidad de reflexionar sobre su práctica para poder mejorar día a día la enseñanza que imparten a los estudiantes con los que trabajan.

En cambio, para Torrecilla & Krichesky (2012) existen cinco fases en el proceso de cambio escolar o mejora continua, en un primer momento de iniciación por el cual algún individuo o grupo, por algún motivo, inicia o promueve un programa o proyecto de cambio, fase que incluye el diagnóstico; seguido por la planificación que definen el sentido y los pasos que se darán en la mejora continua; una fase de implementación por el cual se ponen en práctica dichas estrategias o acciones; tras el cual será necesario un periodo de reflexión o *evaluación*; y, como resultado de ello, la extensión o difusión de las innovaciones más exitosas a través de una serie de esfuerzos de *institucionalización* de aquellas estrategias que han resultado particularmente eficaces” (pp. 28).

Según la DGB (2013), en su Guía para Elaborar o Actualizar

Planes de mejora Continua, establece algunos puntos en el proceso de formulación o actualización del PMC siendo los siguientes:

- a. Formular el PMC como un proceso de planeación estratégica participativa del personal docente y administrativo de las escuelas de Educación Media Superior.
- b. Priorizar los indicadores a partir del diagnóstico, basándose en el Programa Sectorial de Educación (PROSEDU) vigente, en el cual se señalan indicadores prioritarios, su unidad de medida, una situación actual del indicador y la meta propuesta para un determinado tiempo.
- c. También es necesario tomar como referentes los aspectos a evaluar establecidos en el Manual de operación para evaluar planteles que solicitan ingresar al Sistema en 10 acuerdos secretariales; y,
- d. Homogenizar la estructura del documento con base en el desarrollo de los apartados que debe contener el PMC descritos en este documento” (pp. 4 y 5)
- e. Lo anterior, también sugiere en la misma guía (pp. 6-19) que para el desarrollo el PMC deberá contener:
  - I. Portada
  - II. Contenido
  - III. Normativa aplicable
  - IV. Diagnóstico
  - V. Identificación de prioridades
  - VI. Programas de mejora
  - VII. Organización
  - VIII. Recursos
  - IX. Aprobación del documento y control de revisiones
  - X. Evidencias

Para elaborar la metodología según la DGB (2009), previamente se deben cuestionar lo siguiente: ¿Qué se quiere lograr? Para los objetivos; ¿Cuáles son las indicaciones que sirven de guía para llevar a la práctica el desarrollo de los proyectos? Para las líneas de acción; ¿Cómo o por qué medios se va a lograr? En el caso de las actividades; ¿Por qué y para qué se quiere? Las metas; ¿Cuándo se logrará? En relación al tiempo; ¿Quién lo va a lograr? Para saber quiénes serán los responsables; ¿Cuál es el costo o presupuesto requerido? y ¿A qué fuentes de financiamiento se recurrirá? En el caso de los recursos; y, ¿Qué criterios e indicadores se utilizarán para verificar o valorar el nivel de éxito en los resultados que se alcancen? Para los indicadores.

La ruta de mejora escolar comprende los siguientes procesos: *Planeación*, es el proceso sistemático, profesional, participativo, corresponsable y colaborativo que lleva a los Consejos Técnicos Escolares de Educación Media superior (CTEEMS) a tener un diagnóstico de su realidad educativa, sustentado en evidencias objetivas que le permitan identificar necesidades,

establecer prioridades, trazar objetivos y metas verificables, así como estrategias para la mejora del servicio educativo; *Implementación*, es la puesta en práctica de las estrategias, acciones y compromisos, que se establecen en la Ruta de mejora escolar, para el cumplimiento de sus objetivos; *Seguimiento*, son las acciones que determina el colectivo para verificar cuidadosa y periódicamente el cumplimiento de actividades y acuerdos, para el logro de sus metas; *Evaluación*, es el proceso sistemático de registro y recopilación de datos (cualitativos y cuantitativos) que permite obtener información válida y fiable para tomar decisiones con el objeto de mejorar la actividad educativa; y *Rendición de cuentas*, es la práctica en la que el director del plantel, con el apoyo del colectivo, elabora un informe dirigido a los miembros de la comunidad escolar que contemple los resultados educativos, de gestión escolar y lo referente a lo administrativo y financiero (SEP, 2015:3).

#### CALIDAD Y SERVICIO PARA LA MEJORA CONTINUA

Partimos de la convicción que la escuela debe comprometerse con el respeto y el fomento de valores colectivos como: colaboración, compromiso, diálogo y solidaridad, vinculados a derechos individuales como la intimidad y la libertad, aspectos colectivos como autodeterminación y respeto a la cultura propia, con independencia del origen como lo son factores sociales, culturales y geográficos, la ideología política, religiosa, entre otras o las circunstancias personales. En las políticas educativas actuales se considera inaplazable realizar una reforma de la Educación Media Superior que responda con oportunidad y calidad a los retos de la sociedad. Este desafío requiere del establecimiento de acciones de largo alcance que oriente los proyectos a realizar en los próximos años. Lo anterior obliga a diseñar y operar políticas dirigidas a resolver los problemas estructurales que afectan el sector educativo. En lo que respecta a la planeación, el sistema educativo se propone fomentar en las escuelas la formulación de planes institucionales que apoyen a mejorar su funcionamiento y la calidad de los servicios educativos que ofrecen, considerando procesos de planeación participativa que les permitan formular una visión, así como identificar la situación actual y los retos que se deben enfrentar para mejorar la calidad de su programa educativo, señalando las medidas que sea conveniente adoptar para lograrlo. En este sentido, la Educación Media Superior cuenta con el SNB como proceso clave que busca fortalecer la identidad de la Educación Media Superior al identificar objetivos formativos compartidos por los subsistemas que la componen, ofreciendo opciones pertinentes y relevantes a los estudiantes con métodos y recursos modernos para el aprendizaje y evaluación que contribuyan a elevar la calidad educativa. De esta manera, la pertenencia al SNB se entiende como un reconocimiento a la calidad de un plantel educativo

que ha hecho suyos los principios de la Reforma Integral de la Educación Media Superior, sustentado por evaluadores confiables. (DGB, 2013:10)

La calidad está basada en la percepción de cada usuario, presenta algunos elementos objetivos. Podemos añadir otro aspecto a la percepción de la calidad: que ha de ser completa. Como la calidad es una percepción, nuestra actividad debe estar planeada de forma que, además de ser la correcta, produzca mayor satisfacción de los usuarios. Los pasos que damos para lograr este objetivo es la gestión de calidad, que puede definirse como el enfo-

---

*El diseñar y llevar a cabo un proceso de cambio escolar requiere, al menos, conocer la naturaleza del mismo, así como también las fases por las que atraviesan los centros educativos que desarrollan programas de mejora... Fullan (2002)*

---

que sistemático para determinar las condiciones que la escuela ha de cumplir para satisfacer las necesidades de todas las personas implicada (Pérez & Miguel, 2005:13).

De acuerdo con Pérez (2000), existen tres líneas dentro de los sistemas de calidad implantados en los centros educativos: 1.- Sistemas de evaluación de la calidad en centros de enseñanza, considerados como el paso preliminar a la implantación de futuros sistemas más completos, lo que permite caminar hacia la mejora continua; 2.- Sistemas de gestión de calidad en centros de enseñanza basados en la norma ISO-9000, pues es la estructura organizativa que posibilite la mejora de la calidad; y, 3.- Sistemas de Gestión Total de la calidad en centros de enseñanza, porque destacan en estos sistemas los indicadores de funcionamiento que posibilitan la mejora continua.

La mejora continua es entendida como un proceso que se realiza a través del tiempo, en el contexto educativo permite la obtención de niveles más altos de *calidad* y promueve en los centros la capacidad para resolver los problemas en nuestra actual coyuntura social y educativa (Bolívar, 2002, pp.31).

El ciclo Deming, es una metodología sencilla para representar la gestión de la calidad, se formuló en 6 pasos para guiar la mejora continua de la calidad en las empresas (Deming, 1989, pp.67):

1. Dar respuesta a las preguntas: ¿Cuáles podrían ser los logros más importantes de este equipo?, ¿Qué cambios serían convenientes?, ¿De qué datos se dispone?, ¿Se necesitan nuevas observaciones?, si es así, planificar un cambio o un ensayo y decidir cómo usar las observaciones. La planificación requiere predicción.
2. Llevar a cabo el cambio o el ensayo decidido anteriormente, preferiblemente a pequeña escala.



3. Observar los efectos del cambio o ensayo.
4. Estudiar los resultados ¿Qué aprendimos?, ¿Qué podemos predecir?, puede fomentar la fe en la predicción para poder planificar. Esta etapa lleva a mejorar cualquier etapa y/o a satisfacer mejor el cliente de esta etapa.
5. Repetir el paso 1, con los conocimientos acumulados.
6. Repetir el paso 2 y siguientes.

#### MEJORA CONTINUA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

En la actualidad, resulta importante que los centros educativos se autoevalúen y den cuenta de sus resultados y de sus procesos, de tal manera que cada vez sea mejorar dicho proceso evaluativo y de diagnóstico; es decir, que integren la evaluación institucional como parte de su cultura propia y natural. Se considera la autoevaluación como instrumento de mejora y se sugiere sea abordado como instrumento de reflexión y análisis de la práctica así como de desarrollo profesional e institucional. La autoevaluación, por tanto, debe estar orientada a la mejora efectiva de la práctica educativa.

Los planes de mejora se basan en una nueva filosofía de gestión que destaca el papel de las personas, como eje de las organizaciones, pone el acento en los procesos y en los resultados, revaloriza el gusto por el trabajo bien hecho, asume la ética de la responsabilidad ante los ciudadanos y ante la sociedad y promueve un dinamismo de las organizaciones e instituciones públicas orientado a su mejora continua (Bellón et al, 2012:149).

Hoy en día, los planes de mejora se basan en una nueva forma de gestión que destaca el papel de las personas en este caso de los directores de las instituciones educativas, se pone especial atención en los procesos y en los resultados, revaloriza el gusto por el trabajo bien hecho, asume la ética de la responsabilidad ante los ciudadanos y ante la sociedad y promueve un dinamismo al interior de las escuelas orientado e integrando a su personal para el logro de su mejora continua.

Intervenir desde el trabajo conjunto y compartido por parte de todos los que laboran en el centro educativo a par-

tir de la colaboración entre entorno, profesionales y agentes educativos y sociales, supone una forma adecuada de avanzar bajo el trabajo colaborativo y teniendo en cuenta los objetivos y filosofía de la institución hacen que el trabajo mejore por un fin común. Dando respuestas integrales a los problemas y necesidades planteadas a la realidad educativa de nuestros centros educativos hacen que el camino hacia la mejora y el desarrollo avance.

El municipio, como entorno más próximo que agrupa a los centros educativos, progresivamente pasa a ser agente educativo y fuente de aprendizaje y convivencia. Este constituye un nivel importante de participación en educación, a la vez que supone un espacio de gestión adecuado para tomar decisiones sobre cuestiones educativas, por su proximidad a los problemas, intereses, demandas y necesidades de la comunidad. Así, la colaboración entre escuela y municipio posibilita desarrollar distintos ámbitos de actuación como lo son: promoción y desarrollo de actividades complementarias a la oferta educativa habitual, implementación de planes, programas y proyectos educativos sobre distintos ejes transversales: convivencia, deporte, salud, ocio, sostenibilidad, etc., e inserción socioeducativa y laboral desde la mediación y la transición escuela-trabajo (Muñoz, Rodríguez y Barrera, 2013: 194).

De acuerdo con la Ley General de Educación en su artículo 10, facc. IX adicionada (2013), establece que la educación que imparten el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, es un servicio público. Constituyen el sistema educativo nacional: el Sistema de Información y Gestión Educativa, por lo tanto, dicha ley respalda el PMC en las instituciones educativas (pp. 4 y 5).

Antes de comenzar con la elaboración del Plan de Mejora Continua es preciso determinar claramente quien lo dirigirá, pues, en muchos casos, es causa de divagación, incertidumbre y mal manejo, en las instituciones educativas este es el



papel del director quien asumirá el rol de líder y responsable de la elaboración, implementación o ejecución y evaluación, aunque en algunos casos puede perfilarse de acuerdo a las tareas asignadas a cada integrante, pues todos los integrantes deberán de tener la capacidad de planificar, coordinar y dirigir un equipo de trabajo, con ello se deriva al desarrollo equilibrado y el seguimiento adecuado en las distintas fases o tareas. (Palacios, 1996, pp.222)

Las claves para iniciar el proceso de mejora continua hacia la calidad y excelencia educativa son:

- 1.- La dirección de la institución educativa se debe sentirse realmente convencida de que es posible mejorar la gestión institucional;
- 2.- El camino más apropiado para obtener el compromiso hacia el proceso de mejora continua de todos los miembros de la institución es propiciar una gestión participativa basada en un efectivo sistema de comunicaciones;
- 3.- Los individuos que anteponen sus intereses personales a los institucionales o sabotean los procesos de cambio, no son aptos para alcanzar los objetivos de mejora continua;
- 4.- El proceso de Mejora debe instalarse formalmente en la institución educativa, respetándose los beneficios pactados con los colaboradores para mantener los estándares definidos de calidad; y
- 5.- La prevención debe ser responsabilidad de todos los miembros de la institución en un marco de desarrollo organizacional orientado a mejorar la productividad educativa (Manes, 2005; 49).

La mejora educativa surge de una comparación por un cambio realizado previamente, es decir, de lo sucedido en ciclos anteriores, o desde otra perspectiva, la mejora es el objetivo de toda reforma, de propuestas de innovación pedagógica y de experimentos de renovación pedagógica y académica, se considera que las estrategias de cambio y mejora en educación deben caracterizarse por su relevancia, difusión y continuidad en el tiempo, de esta manera el compromiso con el cambio y la mejora sostenibles deben llevarnos más allá de la *microgestión*. La Mejora de la Escuela se enriquece continuamente con las investigaciones y experiencias directas en centros educativos; tiene como objetivo el identificar los cambios que se deben realizar en los centros para mejorar la calidad de la educación (Álvarez, 2005: 259).

Adicional a lo anterior, el elaborar, planificar y aplicar debidamente el Plan de Mejora Continua en las instituciones educativas, beneficiará de forma directa a las instituciones, pues, a partir del año 2014 inicia el Fondo para Fortalecer la Autonomía de Gestión en Planteles de Educación Media Superior, derivado del decreto por el que se reformaron los artículos 3° y

73° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su quinto transitorio fracción III inciso A sostiene que:

Fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas ante los órdenes de gobierno que corresponda con el objetivo de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta (DOF, 2013: 4)

De acuerdo a la Ley General de Educación en su artículo 12 fracción v bis adicionado por el decreto del Diario Oficial de la Federación con fecha 11 de septiembre de 2013 establece lo siguiente:

Emitir, en las escuelas de educación básica, lineamientos generales para formular los programas de gestión escolar, mismos que tendrán como objetivos: mejorar la infraestructura; comprar materiales educativos; resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación entre los alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director.

En las escuelas que imparten la educación media superior, la Secretaría establecerá los mecanismos de colaboración necesarios para que los programas de gestión escolar formulados por las autoridades educativas y los organismos descentralizados, en el ámbito de sus atribuciones, propicien el mantenimiento de elementos comunes (SEP, 2015:6)

En el margen de la misma Ley de Educación en su Sección 3, correspondiente al financiamiento a la Educación en el artículo 25 quinto párrafo adicionado por el decreto del Diario Oficial de la Federación con fecha 11 de septiembre de 2013 menciona que:

Las autoridades educativas a nivel federal y de las entidades federativas están obligadas a incluir en el proyecto de presupuesto que sometan a la aprobación de la Cámara de Diputados y de las legislaturas locales, los recursos suficientes para fortalecer la autonomía de la gestión escolar de acuerdo a lo establecido en el artículo 28 Bis de esta Ley (sep, 2015:13).

Finalmente, dentro de la misma Ley de Educación en su artículo 28 bis adicionado por el decreto del Diario Oficial de la Federación con fecha 11 de septiembre de 2013 hace referencia que las autoridades educativas federal, locales y municipales, en el ámbito de sus atribuciones, deberán ejecutar programas y acciones tendientes a fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas, además agrega fracciones importantes tendientes a mejorar la planeación como: El uso de la evaluación como un mecanismo de retroalimentación para la mejora continua de cada ciclo escolar; que el desarrollar



una planeación anual de actividades, con metas verificables y puestas en conocimiento de la autoridad y la comunidad escolar; finalmente, hace hincapié en que el administrar en forma transparente y eficiente los recursos que reciba para mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta (SEP, 2013:14)

Lo anterior, es el fundamento legal del Fondo para Fortalecer la Autonomía de Gestión en Planteles de Educación Media Superior, mediante la asignación de recursos federales priorizando los proyectos en las instituciones educativas con apego a su Plan de Mejora Continua y de acuerdo a lo destinado anualmente por la Subsecretaría de Educación Media Superior que para el año 2014, 2015 y 2016 se ha destinado un monto de 250 millones de pesos por año para fortalecer la autonomía de gestión en los Planteles de Educación Media Superior.

Según los Lineamientos de Operación del Fondo para Fortalecer la Autonomía de Gestión en Planteles de Educación Media Superior dentro del apartado 2.6 de los criterios de priorización Facción II la escuela deberá contar con:

La existencia de un Plan de Mejora de Plantel, registrado ante la COSDAC, o bien, ante las autoridades educativas locales o las autoridades de los Subsistemas Coordinados, de los Subsistemas Descentralizados, o de los Subsistemas Autónomos, según corresponda, en el caso de que la UPEMS presente un proyecto bajo alguno de los esquemas de apoyo previstos en los numerales 2.3.3 y 2.3.4 de estos Lineamientos (SEP, 2016:8).

Entendiéndose por CODAG como la Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico; y, como UPEMS a las Instituciones del tipo Medio Superior adscritas a los Subsistemas Centralizados, Coordinados, Estatales, Descentralizados y Autónomos.

La participación en el Fondo para Fortalecer la Autonomía de Gestión en Planteles de Educación Media Superior tiene un vínculo con el inicio de la Elaboración del Plan de Mejora Continua, pues, la priorización de ambos debe corresponder a lo plasmado en la planeación y debe ser acorde a las necesidades del centro educativo, con lo que será congruente y habrá mayor facilidad de ser autorizado la obtención de dicho fondo.

#### CONCLUSIONES FINALES

Se considera fundamental que las organizaciones educativas y los agentes implicados en la educación y la formación académica, sumen esfuerzos, compartan fines y recursos para progresar en el desarrollo educativo de nuestras comunidades.

Las cinco características desarrolladas comparten entre sí el pretender la mejora de las instituciones educativas en su relación con el entorno. Tienen la finalidad de favorecer el trabajo conjunto para optimizar los recursos disponibles y, al mismo tiempo, establecer sinergias que permitan, además de la consecución de objetivos particulares, la convergencia de esfuerzos para lograr metas conjuntas.

Por lo que respecta a la colaboración escuela, municipio y familia, es una herramienta positiva porque permite a la institución educativa tomar decisiones más próximas a la realidad del municipio y las necesidades reales de las familias y su entorno. La colaboración favorece que las demandas no sean únicamente una exigencia, sino que escuela, municipio y familia puedan trabajar coordinadamente para responder a las necesidades y exigencias formuladas por una o varias partes. Entonces, se entiende que el Plan de Mejora debe impulsar un marco socializador en el que se experimentan nuevas formas de compromiso y alianzas entre instituciones, profesorado, alumnado y familias. Es así, que, para generar un Plan de Mejora acorde a las necesidades de un centro educativo, deberá involucrar a toda la comunidad educativa. Cuando se logre esa interacción, se lograrán identificar todos los elementos, situaciones y/o problemas que presenta el centro educativo, por lo que su elaboración será fácil, real, aplicable y evaluable, lo que implicará ser cíclico siendo esta una característica importante de los Planes de Mejora Continua.

Diseñar y llevar a cabo el proceso de cambio escolar requiere, al menos, conocer la naturaleza del mismo, el origen y diagnóstico así como también las fases por las que atraviesan los centros educativos que desarrollan programas de mejora. No obstante, poder elaborar e implementar cambios educativos eficaces implica, en la práctica, mucho más, pues requiere trabajo conjunto por parte de todos los implicados.

Finalmente, el llevar a cabo de forma adecuada el Plan de Mejora Continua beneficiará a la comunidad estudiantil en la participación de las instituciones en el Fondo para Fortalecer la Autonomía de Gestión en Planteles de Educación Media Superior, que como se ha mencionado de manera reiterada va de la mano con el Plan de Mejora Continua liderada por los directores de los centros educativos. ❧

FUENTES DE CONSULTA:

- Alvarez, J. (2005). "La formación profesional en valores", en Frias, M. *La calidad en el actual sistema educativo* (pp.135-138). Burgos: Universidad de Burgos.
- Bellón, E., Cantero, J. y Ziemer, M. (2012). "La autoevaluación y el diseño de planes de mejora en centros educativos como proceso de investigación e innovación en Educación Infantil y Primaria", en *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 15(1), 145-155. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4617216>
- Bolívar, A. (2002). *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid: Síntesis.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- DGB (2013). *Lineamientos para le elaboración del Plan de Mejora Continua* (PMC). Disponible en: [http://www.dgb.sep.gob.mx/02-m1/03-iacademica/05-planeacioninstitucional/Lineamientos\\_elaboracion%20del\\_PMC.pdf](http://www.dgb.sep.gob.mx/02-m1/03-iacademica/05-planeacioninstitucional/Lineamientos_elaboracion%20del_PMC.pdf)
- \_\_\_\_\_ (2013). *Planeación Institucional*. Disponible en: <http://www.dgb.sep.gob.mx/02-m1/03-iacademica/planeacionInst.php>
- \_\_\_\_\_ (2009). *Planeación Institucional (Metodología)*. Disponible en: <http://www.dgb.sep.gob.mx/02-m1/03-iacademica/05-planeacioninstitucional/pi-metodologia.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (2013). DECRETO por el que se reforman los artículos 3o. en sus fracciones III, VII y VIII; y 73, fracción xxv, y se adiciona un párrafo tercero, un inciso d) al párrafo segundo de la fracción II y una fracción IX al artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Disponible en: [http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/pdf/promulgacion\\_dof\\_26\\_02\\_13.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/pdf/promulgacion_dof_26_02_13.pdf)
- \_\_\_\_\_ (2009). ACUERDO SECRETARIAL número 480 por el que se establecen los lineamientos para el ingreso de instituciones educativas al Sistema Nacional de Bachillerato. Disponible en: [http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/10905/1/images/Acuerdo\\_480\\_reglas\\_ingreso\\_SNB.PDF](http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/10905/1/images/Acuerdo_480_reglas_ingreso_SNB.PDF)
- GOB. (2016). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Última reforma publicada en el DOF CON FECHA 27-01-2016. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/html/1.htm>
- Juste, R. (2001). *Hacia una educación de calidad: gestión, instrumentos y evaluación*. Ciudad de México: Narcea Ediciones.
- Manes, J. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Madrid: Granica.
- Ministerio de Educación (2008). *Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Bogotá: Revolución Educativa.
- Muñoz Moreno, J., Rodríguez Gómez, D. y Barrera Corominas, A. (2013). *Herramientas para la mejora de las organizaciones educativas y su relación con el entorno*. Ciudad de México: Perspectiva Educativa.
- Palacios, S. (1996). *Instituciones educativas para la calidad total:(configuración de un modelo organizativo)*. Ciudad de México: La Muralla.
- Pérez, G. (2000). *Modelo de calidad en educación GOIEN*. Deusto: Universidad de Deusto.
- Pérez, J. y Miguel, C. (2005). *Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares*. Disponible en: [https://books.google.com.mx/books?id=161VeDeHUcIC&pg=PA78&dq=DEFINE:PLAN+DE+MEJORA+CONTINUA+EN+ESCUELAS&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=161VeDeHUcIC&pg=PA78&dq=DEFINE:PLAN+DE+MEJORA+CONTINUA+EN+ESCUELAS&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Román, M. (2011). "Autoevaluación: estrategia y componente esencial para el cambio y la mejora escolar", en *Revista Iberoamericana de educación*, (55), 107-136. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3689946>
- Scriven, Michael (1973). *The Methodology of Evaluation*, Chicago: Rand McNally.
- SEP (2016). *Lineamientos de Operación del Fondo para Fortalecer la Autonomía de Gestión en Planteles de Educación Media Superior*. Disponible en: <http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/12227/2/images/lineamientos-FFAGPEMS-2016.pdf>
- \_\_\_\_\_ (2015). *Consejos Técnicos Escolares de Educación Media Superior*. SEMS. Disponible en: <http://www.sistemadeevaluacion.sems.gob.mx/sigeems/index.php>
- \_\_\_\_\_ (2015). *Ley General de Educación. Última Reforma publicada por el DOF 17-12-15* Disponible en: [https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/lley\\_general\\_educacion.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/lley_general_educacion.pdf)
- \_\_\_\_\_ (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad*. Disponible en: [http://www2.sepdf.gob.mx/programa\\_escuela\\_calidad/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf](http://www2.sepdf.gob.mx/programa_escuela_calidad/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf)
- Torrecilla, F. J. M., & Krichesky, G. J. (2012). *El proceso del cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas*. REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 10(1), 26-43. Consultado en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3993831>