



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**UNIDAD UPN 041**

**“María Lavalle Urbina”**

**El trabajo colegiado y su impacto en los proyectos de gestión  
pedagógica**

**Jorge Javier Parrao Ávila**

**San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2021**



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 041  
“María Lavalle Urbina”**



**El trabajo colegiado y su impacto en los proyectos de gestión  
pedagógica**

**Jorge Javier Parrao Ávila**

**Tesis presentada para obtener el grado de  
Maestro en Gestión Educativa**

**San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2021**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 041  
"MARÍA LAVALLE URBINA"  
CAMPECHE**

**DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO**

San Francisco de Campeche, Cam., 20 de marzo de 2021.

**C. JORGE JAVIER PARRAO ÁVILA  
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, y como resultado del análisis realizado a su trabajo titulado: **"El trabajo colegiado y su impacto en los proyectos de gestión pedagógica"**, asesorado por la Mtra. Saidy Yamili Arjona Rodríguez, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos por la institución para aspirar al grado de Maestro en Gestión Educativa.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen correspondiente.

**Atentamente  
"Educar para Transformar"**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Tatiana', is written over a horizontal line.

  
**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 041  
CAMPECHE  
CLAVE: 04DUP0003D**

**Dra. Tatiana de los Reyes Suárez Turriza  
Presidente de la Comisión de Titulación**

## **Dedicatoria**

A mi madre por el apoyo constante y los consejos que se convierten en los remos para embarcarnos en esta aventura de la vida.

## **Agradecimientos**

A mis padres y hermano por ser los impulsores de esta maravillosa vida, al estudio y conocimiento por el crecimiento personal. A mi amigo, por su gran amistad y apoyo al emprender retos. A mi asesora por la paciencia y buenos consejos para elaborar este trabajo. A mis alumnos por apoyarme y aprender juntos.

## **Resumen**

El presente estudio aborda el trabajo colegiado y su impacto en los proyectos de gestión pedagógica, refiriéndose específicamente a la Ruta de Mejora Escolar y al Proyecto Regional de Innovación de la Gestión Pedagógica (PRIGEP) con el objetivo de hacer un estudio para analizar que tanto repercute el trabajo colegiado en la planeación educativa; que ayuden al colectivo docente a optimizar las reuniones de colegiado en relación con las acciones encaminadas a planear y monitorear los objetivos que se han de alcanzar en un periodo determinado.

El objeto de investigación es precisamente el análisis que el trabajo colegiado representa al momento de planear y qué seguimiento se les da a estos planes a lo largo de un periodo determinado.

La población participante fueron los docentes de la zona 011 del subsistema de telesecundarias ubicada dentro del municipio de Tizimin, Yucatán.

El objetivo general de este estudio es: Determinar si el trabajo colegiado influye en los proyectos de gestión pedagógica, entendiendo esto a la Ruta de Mejora Escolar y al Proyecto Regional de Innovación de la Gestión Pedagógica (PRIGEP) con los docentes en la zona escolar 011 de telesecundarias.

El tipo de estudio es explicativo con un diseño de investigación experimental, de la modalidad de experimento puro con un grupo de control, grupo experimental, tratamiento y posprueba.

Se plantea la hipótesis que afirma que el trabajo colegiado determina los proyectos de gestión pedagógica.

La muestra involucrada en la investigación es de los docentes de las escuelas de la zona 011 del municipio de Tizimin, Yucatán del nivel de telesecundaria.

Por las características del diseño de investigación se aplica un tratamiento por seis meses al grupo experimental y posteriormente se aplica la escala Likert a los dos grupos: de control y experimental.

Los resultados se obtienen al comparar los puntajes de ambos grupos, lo cual confirma la aceptación de la hipótesis de investigación.

Se aplicó la R de Pearson con diferencias de medias con una correlación de 0.74 que es menor de 1 por lo tanto es una correlación positiva no perfecta concluyendo que el trabajo colegiado si incide de manera positiva en el diagnóstico, seguimiento y evaluación de la ruta de mejora de manera significativa.

### **Abstract**

The present study deals with the collegiate work and its impact on educational management projects, referring specifically to the path of school improvement and Regional innovation in the educational management (PRIGEP) project with the aim of making a study for analyze both affects the work qualified in educational planning; that it will help teachers to optimize meetings of College in connection with efforts to plan and monitor the objectives that have to be achieved in a given period.

The object of research is precisely the analysis representing the collegiate work at the time of planning and follow-up are given to these plans over a given period.

The participant population were teachers of the 011 area of the subsystem of telesecundarias located within the municipality of Tizimin, Yucatan.

The overall objective of this study is: determine if the collegiate work influences teaching projects, understanding this to the path of school improvement and Regional innovation in the educational management (PRIGEP) project with the teachers in the school zone 011 of telesecundarias.

The type of study is explanatory with a design of experimental research of the mode of experiment pure with a control group, experimental group, and treatment and post-test.

Raises the hypothesis that says that the collegiate work determines pedagogical management projects.

Involved in the research sample is teachers in schools in the area the municipality of Tizimin, Yucatan's level of telesecundaria 011.

By the characteristics of the research, design applies a treatment for six months to the experimental group and subsequently the Likert scale is applied to the two groups: control and experimental.

The results are obtained by comparing the scores of the two groups, which confirms the acceptance of the hypothesis of research.

Applied Pearson's R with differences of means with a correlation of 0.74 which is less than 1, so it is a correlation not perfect concluding that college work if it affects so positive in the diagnosis, monitoring and evaluation of the route's best RA in a meaningful way.

## Índice General

Dictamen.....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimientos.....	v
Resumen .....	vi
Abstract .....	viii
Índice General.....	x
Introducción .....	1
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1 Descripción de la situación problema.....	4
1.2 Pregunta de investigación .....	7
1.3 Objetivos .....	8
1.4. Justificación o importancia del estudio .....	9
1.5 Hipótesis y/o supuestos .....	22
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.....	25
2.1 Marco conceptual.....	25
2.2 Referencial.....	52
2.3 Contextual.....	59
CAPITULO 3. METODOLOGÍA.....	73
3.1 Tipo de estudio y diseño de investigación .....	73
3.2 Ubicación espacial y tiempo del estudio.....	74
3.3 Sujetos participantes, población y muestra .....	74
3.4 Instrumentos para acopio de información.....	75
3.6 Procedimientos.....	77

CAPITULO 4. RESULTADOS, DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	79
4.1 Análisis de resultados.....	79
4.2 Discusión .....	109
4.3 Conclusiones .....	111
4.4 Recomendaciones.....	116
REFERENCIAS.....	120
ANEXOS.....	122

## **Introducción**

Esta investigación analiza si el trabajo colegiado propicia buenas acciones en los proyectos de gestión pedagógica: Ruta de Mejora Escolar y PRIGEP, en base a lo propuesto por los planes que rigen las actividades de la escuela que los mismos docentes elaboran al inicio del año y lo van transformando durante el ciclo escolar de acuerdo a las necesidades que surjan del plantel.

En el capítulo uno se plantea el problema de investigación; el objetivo que se persigue es determinar si el trabajo colegiado influye en los proyectos de gestión pedagógica entendiendo por ello dos cosas: Ruta de Mejora Escolar y PRIGEP.

La investigación maneja dos variables: la variable independiente referida al trabajo colegiado y la variable dependiente referida a los proyectos de gestión pedagógica, la hipótesis de investigación afirma la existencia del trabajo colegiado en los proyectos de gestión pedagógica; mientras que la hipótesis nula, niega la influencia.

En el capítulo dos se encuentra el marco teórico de la presente investigación, dividido en conceptual, es una revisión breve de los conceptos, de la o las teorías que sustentan la investigación. Se incluyen definiciones claras y significados precisos de las variables, términos e indicadores fundamentales contenidos en el objeto de estudio, la pregunta, los objetivos e hipótesis de investigación. Se incluye el marco referencial con tres estudios similares uno internacional, una nacional y otro a nivel local que sirven como base para explicar la naturaleza del objeto de estudio. Finalmente se presenta el marco contextual donde se explica el ambiente donde surge la problemática estudiada.

En el capítulo tres se incluyen las herramientas metodológicas de la investigación que permiten implementar las distintas etapas de ésta, dirigiendo los procesos mentales y las actividades prácticas hacia la consecución de los objetivos formulados. Es la descripción del cómo y con qué se realizará el estudio.

El diseño es experimental en la modalidad de experimento puro con grupo de control, grupo experimental y posprueba con un tipo de estudio de tipo explicativo. El tiempo planteado para el estudio fue durante el segundo semestre del ciclo escolar 2015- 2016, es decir de febrero a julio. Por ello se utiliza el diseño de investigación experimental con grupo de control, tratamiento y posprueba, lo anterior con lleva a seleccionar el tipo de estudio explicativo, lo que significa la formación de dos grupos de maestros de telesecundaria, a uno se le llamará de control y al otro experimental, a este último se le administro un tratamiento y luego se aplicó una escala Likert que medirá los proyectos de gestión pedagógica. La población consto de 62 maestros que laboran en quince escuelas la zona 011 del subsistema de telesecundarias del municipio de Tizimin, Yucatán.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados de la investigación. Se aplicó la R de Pearson con diferencias de medias con una correlación de 0.74 que es menor de 1 por lo tanto es una correlación positiva no perfecta concluyendo que el trabajo colegiado si incide de manera positiva en el diagnóstico, seguimiento y evaluación de la Ruta de Mejora y PRIGEP de manera significativa. Los resultados del presente estudio si fueron los esperados debido que la mayoría de los rubros que se analizaron y se sometieron a la prueba de hipótesis se aceptó la hipótesis de investigación y se rechazó la hipótesis nula por lo tanto el trabajo colegiado incide

en el rendimiento de proyectos de gestión pedagógica excepto en el rubro de crecimiento escolar donde se aceptó la hipótesis nula y se rechazó la hipótesis de investigación.

Se aceptó la hipótesis de investigación y se rechazó la hipótesis nula en el tratamiento de diferencias de medias con prueba correlacional R de Pearson delimitando para las escuelas de la zona 011 de telesecundarias de Tizimin, Yucatán y por último se encuentran las recomendaciones para futuras investigaciones, así como las referencias bibliográficas y anexos.

## **CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Este apartado se hace referencia a la importancia del estudio a desarrollar, describiendo en detalle la problemática, la pregunta de investigación, los objetivos, la justificación del estudio, la delimitación del problema con su debida hipótesis con el fin de establecer si el trabajo colegiado influye en los proyectos pedagógicos de gestión escolar, refiriéndose a la Ruta de Mejora Escolar y al Proyecto Regional de Innovación de la Gestión Pedagógica (PRIGEP).

### **1.1 Descripción de la situación problema**

El trabajo colegiado es indispensable para tomar cualquier decisión en una escuela y si este colegiado funciona inadecuadamente, porque se prefiere imponer los intereses individuales sobre el colectivo docente y esto se convierte en un gran problema para la gestión educativa y su repercusión en los procesos educativos. Debido a que la escuela no funciona como unidad educativa sino como un equipo de especialistas aislado sin ninguna relación unos de otros, por ello se considera necesario que, para optimizar esta situación, se debe de llevar a cabo un plan de mejora continua en el trabajo colegiado.

Por lo anterior, es primordial cambiar la forma en cómo se llevan los procesos de planeación en la escuela telesecundaria y mentalizar a todos los actores de la educación a que conceptualicen su labor hacia el mejoramiento del

plantel y la calidad de educación, en beneficio de la comunidad que le rodea. En la actualidad en un colectivo docente cuando se reúne a planear las actividades a realizar durante un periodo determinado lo hace por obligación y no por motivación la mayoría de las veces, es por ello la inquietud de investigar sobre este tema y proponer alternativas que optimicen el trabajo colegiado.

El objeto de investigación es precisamente el análisis que el trabajo colegiado representa al momento de planear y qué seguimiento se les da a estos planes a lo largo de un periodo determinado. Se sabe que la colaboración en la escuela es algo que continuamente se propone como alternativa para realizar una serie de actividades propias de ésta y para mejorar la labor docente. “El trabajo colegiado es una estrategia que se ha venido impulsando desde principios de los noventa como parte de la política educativa; se pretende que las escuelas transiten de una cultura individualista a una colaborativa” (Barragán, 2012, p.56).

La problemática se manifiesta en las reuniones de Consejo Técnico Escolar, tanto en los maestros como el director se encuentran con ciertas dificultades en el desempeño de sus funciones. El docente de telesecundarias tiene por función asesorar el proceso de enseñanza-aprendizaje de todas las asignaturas del plan de estudios del grado correspondiente, lo que dificulta la elaboración sistemática de una planeación didáctica para cada asignatura y aún más a los maestros que laboran en escuelas bidocentes y unitarias.

El trabajo colegiado es fundamental en la mejora de la calidad en la educación, debido a que requiere de condiciones institucionales, así como la

disposición de los docentes, además de concebir el trabajo diario desde la concepción de un equipo de trabajo. En las escuelas telesecundarias se trabaja de dos maneras, de forma individual y a través de las academias, solo que esta última forma de trabajo se establece como una norma y obligación a seguir más allá de una necesidad real del docente.

En cuanto a la planeación educativa se ha encontrado que muy pocas veces se conocen los programas que maneja la Secretaría de Educación Pública (SEP) y por lo tanto el proceso de planear que debe ser la columna vertebral de los procesos tanto educativos y de gestión en la escuela es insuficiente debido a que los docentes únicamente hacen este proceso por obligación y para llenar tramites. Según diagnósticos hechos por la SEP:

A partir del ciclo escolar 2013-2014 las escuelas en toda la república mexicana deben elaborar y monitorear la denominada Ruta de Mejora Escolar como instrumento fundamental para realizar las acciones educativas y de gestión necesarias para elevar el nivel educativo de sus estudiantes, de ahí la importancia que conozcan este Plan de cómo elaborarlo a partir de sus necesidades y como darle el seguimiento adecuado durante todo el ciclo escolar. (SEP,2013, p.45).

También el PRIGEP es una buena herramienta de gestión que se aplica para mejorar las condiciones de infraestructura, de obtención de recursos para el aprendizaje y la convivencia escolar y en especial para cumplir con los rasgos del Paradigma de una Escuela de buena calidad atendiendo a cuatro rubros especiales: abatir la deserción y rezago educativo, mejorar la convivencia escolar, favorecer la calidad educativa y ser un centro de autogestión, es decir, que a través de un diagnóstico de necesidades, se planea para todo un ciclo escolar y se muestran a lo largo los avances y dificultades de dicho plan.

La planeación educativa es: “un proceso de mejora, una línea a seguir, un ejercicio colectivo que debe tomarse en cuenta para mejorar los procesos de gestión de una institución”. (Alonso ,2005 p.54). En tanto el trabajo colegiado: “una práctica positiva para los elementos de una institución al momento de planear de acuerdo a las necesidades específicas de cada centro”. (Barragán, 2012, p.67).

Esta investigación analizó si el trabajo colegiado propicia buenas acciones que mejoren la imagen del plantel y la calidad de la educación, con base en la elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de gestión pedagógica como la Ruta de Mejora y el PRIGEP. En la presente investigación se tiene como propósito sugerir estrategias para una nueva forma de organización y funcionamiento de la escuela telesecundaria, apoyado en el cumplimiento de las responsabilidades profesionales y el trabajo colegiado.

En un proceso en donde participan varios actores empezando por los directivos al orientar las funciones pedagógicas y al promover el trabajo colegiado, continuando con los profesores como un grupo de profesionales que tienen la responsabilidad de la educación de los alumnos que atienden; en la misma línea, los alumnos quienes reciben educación y son el eje principal del cual gira la escuela y por último los padres de familia quienes deben participar activamente en las metas educativas que se propone la escuela y en la enseñanza de sus hijos.

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿Cuál es la relación entre el trabajo colegiado y la implementación de los proyectos de gestión pedagógica (Ruta de Mejora Escolar y PRIGEP) en los

maestros de telesecundaria de la zona 011 del municipio de Tizimin, Yucatán durante el segundo semestre (febrero-julio) del ciclo escolar 2014-2015?

Las preguntas específicas puntualizan la investigación para que de esta manera logren el propósito de la pregunta principal. En este trabajo se conciben las siguientes preguntas específicas:

¿Cómo es la colaboración de los docentes de telesecundaria al cumplimiento de la Ruta de Mejora Escolar?

¿En qué proporción los maestros de telesecundaria aplican el PRIGEP?

¿El trabajo colegiado es una forma efectiva para el cumplimiento, seguimiento y evaluación de la Ruta de Mejora Escolar y el PRIGEP?

### **1.3 Objetivos**

Los objetivos expresan lo que se desea alcanzar en esta investigación por ello se plantean objetivos generales como particulares. En este apartado se engloba todos los objetivos particulares del trabajo de ahí el siguiente objetivo general.

Determinar la relación entre el trabajo colegiado y en los proyectos de gestión pedagógica (Ruta de Mejora Escolar y al PRIGEP) con los docentes en la zona escolar 011 de telesecundarias.

Es necesario puntualizar la investigación para lograr su objetivo de ahí los siguientes objetivos particulares.

Describir la colaboración de los docentes de telesecundaria cumplen con la implementación de la Ruta de Mejora.

Identificar en qué proporción los docentes de telesecundaria aplican el PRIGEP.

Analizar el nivel de trabajo colegiado es una forma efectiva para el cumplimiento, seguimiento y evaluación del Plan de Mejora y el PRIGEP.

#### **1.4. Justificación o importancia del estudio.**

En el país los propósitos de la educación han cambiado a través de las épocas, por lo tanto, han cambiado de manera esencial las propuestas educativas, siguiendo diversos enfoques de trabajo. Es por ello que la educación a lo largo de la historia presenta diversos fines pedagógicos. Actualmente se ha puesto énfasis en la importancia de una evolución educativa, que la transforme de acuerdo a los nuevos tiempos. Al respecto, la SEP recomienda:

En diversos documentos, partir de una revisión de la situación particular, de las necesidades, fortalezas y debilidades que se tienen, además de recuperar el conocimiento y la experiencia del docente para potenciar el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, además de que se busque asistencia técnica externa y capacitación de los integrantes. (SEP,2011, p. 55).

En este contexto, existen Proyectos Escolares, Planes Anuales, Programas de Actualización y de Escuelas de Calidad, entre otros, los cuales buscan impulsar un proyecto de desarrollo propio en la institución educativa, en el marco de los propósitos educativos nacionales. Según la SEP “el 85% de las escuelas con alguno

de los proyectos anteriormente mencionados han tenido éxito al trabajar de manera colegiada al planear y monitorear sus objetivos ya planeados” (SEP, 2010, p.24).

Por lo tanto, se debe proporcionar la posibilidad del cambio educativo, de acuerdo con las políticas que impulsan el conocimiento y estrategias hacia el desarrollo de procesos, los objetivos y los métodos. Es por esto que el cambio educativos o innovación:

Es un fenómeno complejo y multidimensional, que tiene muchas caras y direcciones e implica cuestiones sustantivas: qué, por qué, para qué se innova y otras de carácter más procesual: cómo innovar y cuáles son las posibles condiciones y mecanismos. Además, entran en juego por lo menos dos componentes a) el posible uso de materiales o sistemas de enseñanza y b) las posibles alteraciones de las convicciones. (Delaire,1991, p.78)

En este contexto, los lineamientos para la organización y funcionamiento de consejos técnicos para la educación básica se proponen que con la participación de todos los integrantes: “alumnos, maestros, padres y autoridades, se formulen metas propias para cada institución y se definan estrategias y compromisos, orientándose hacia una escuela en donde se fomente el trabajo colegiado, con objetivos precisos, e incluso una auto-evaluación y evaluación externa” (SEP,2012, p. 65).

Así mismo, en el proceso de cambio los profesores son actores principales, debido a que forman parte esencial de los procesos de innovación y formación; son funcionarios importantes que tienen conocimiento, actualmente no han sido valorados adecuadamente, “la falta de consideración de los saberes de los maestros es una de las causas del fracaso de las diversas propuestas innovadores que “desde afuera” llegan a la escuela”. (Finley,1999, p.112).

La innovación o el cambio no son responsabilidad exclusiva de los docentes, es importante que los docentes puedan expresar sus necesidades y propuestas de solución de manera continua y que tengan la oportunidad de hacer una reflexión individual y colectivamente, atendiendo a los problemas que se les presentan cotidianamente.

Actualmente en muchas instituciones educativas existe el aislamiento profesional, sea por el mismo centro educativo o por factores personales, en los que se incluye; actitudes, creencias y expectativas, ocasionando barreras educativas para compartir sus conocimientos en vez de enriquecer el proceso educativo de aprendizaje en conjunto.

En la zona 011 de telesecundarias del municipio de Tizimín, Yucatán los 62 docentes participan en los consejos técnicos escolares (CTE) y es necesario implementar el trabajo colegiado para la planeación y el monitoreo de planes educativos porque es una forma de sistematizar el trabajo académico.

Algunas investigaciones imprimen a la colaboración docente como un elemento determinante en los procesos de cambio, innovación y mejora educativa, debido a que aportan complementariedad y afinidad entre profesionales; “tal es el caso del proyecto realizado en diversos estados de la República Mexicana en donde participaron 201 escuelas durante el ciclo escolar 2010-2011 con la finalidad de elaborar en conjunto, un Proyecto Escolar” (Piña ,2013, p. 34).

Existen estudios que investigan la colaboración entre docentes, ya sea para determinar cómo se conceptualiza han llegado a las siguientes conclusiones:

“La colaboración se ha considerado más para situaciones de inclusión de alumnos con necesidades educativas especiales, que para el trabajo en el aula regular” (Barragan,2012, p.45).

“El trabajo cooperativo entre profesionales es entendido más en la teoría que en la práctica” (Stielgeber;1997, p.89).

“El tiempo es uno de los obstáculos para la relación académica entre profesores, aunque lo son también la existencia de sentimientos de amenaza y temor, así como los valores y costumbres” (Celma,2011, p.67).

“Es importante reconocer a la colaboración como una forma de enriquecimiento mutuo” (Espinosa,2003, p.45).

A través del trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes profesionistas existirá la posibilidad del desarrollo de habilidades y nuevos programas. El trabajo en equipo entre diversos profesionales es una estrategia de cambio de creencias, sentimientos y opiniones ante la diversidad. En cuanto a la planeación educativa se señala que:

La planeación educativa es el estudio, identificación y establecimiento de pautas de actuación para desarrollar un programa educativo. Planificar supone el análisis de distintos elementos de la realidad educativa como los objetivos, los contenidos, la metodología, la temporalización, los recursos humanos y materiales y la evaluación. (Robustelli,2014, p.67).

Se considera entonces que la planeación educativa implica la interacción de diversas dimensiones. Por ejemplo, en el aspecto social, ya que la escuela forma parte de una sociedad, luego entonces, los cambios que experimente impactarán. Conforme a la dimensión técnica, en la planeación educativa se debe considerar el

empleo de la tecnología en la enseñanza, en cuanto a su dimensión política, debe atender a la normatividad vigentes.

Es importante que en los centros educativos se implante un espacio para esta modalidad, con el objetivo de aplicar una estrategia para analizar profundamente las situaciones por las que esta atravesando la institución. Es decir, se debe tener en cuenta el tiempo que permita prever situaciones problemáticas y conflictivas, de esta manera estar en constante mejora continua.

Se debe contar con la capacitación suficiente para que podamos establecer una línea en la que entendamos las mismas cosas al mencionar ciertos conceptos. A partir de allí iniciar prácticas de trabajo colegiado que permitan seguir enriqueciendo el mismo, buscando especialistas en el caso que lo requiera. El sentarse a discutir, planificar los objetivos, y las propuestas sin perder de vista los ejes pedagógicos, promoverá que los maestros aumenten sus habilidades académicas para fortalecer su trabajo con los niños.

El trabajo colegiado existe cuando hay temas comunes a discutir y puntos sobre los que se toman acuerdos, entre éstos están: el análisis y adecuación del plan y los programas de estudio, los materiales educativos, las experiencias de trabajo con cada grupo, la valoración de los logros y las dificultades que se van manifestando en el proceso educativo; estos aspectos demandan un análisis colectivo que reporta información para identificar necesidades pedagógicas específicas que deben atenderse (Robustelli, 2014, p.204).

El trabajo colegiado es una de las estrategias para definir las responsabilidades individuales y colectivas que implica la tarea de la educación en el aula con miras al mejoramiento permanente y al fortalecimiento profesional. Para que el trabajo colegiado cumpla con sus propósitos, es preciso establecer reglas y tener claridad en las tareas que se llevan a cabo en las reuniones.

Es importante precisar que en el trabajo colegiado deben participar todas las personas involucradas en los asuntos que se atienden; sus opiniones deben ser tomadas en cuenta independientemente de la posición que ocupen en la escuela, a fin de que las acciones o decisiones se definan mediante el intercambio de información, la exposición de puntos de vista, las propuestas planteadas y el análisis de las discrepancias.

Es necesario crear una nueva cultura docente y educativa basada en el conocimiento y la comprensión a fondo de las nuevas propuestas curriculares y de las políticas vigentes en materia de educación: la nueva cultura no sólo se circunscribe a los docentes, puesto que los directivos tienen la importante tarea de reconocer la diversidad de los grupos de trabajo colegiado como una herramienta irrenunciable ya que es la fuente que los enriquece y en ella se debe fundar la mejora del servicio educativo del plantel.

Es ámbito de responsabilidad de los directores el desarrollo institucional haciendo cumplir, supervisando, respetando y apoyando los acuerdos, producto del trabajo colegiado, toda vez que el gran reto del personal directivo es: transformar las normas de control y gestión en normas que faciliten y mejoren el proceso educativo.

El trabajo colegiado, se concibe como un medio esencial para conformar un equipo capaz de dialogar y concertar, de compartir conocimientos, experiencias, objetivos y problemas en torno a asuntos y metas de interés común que tienen como base la participación comprometida y democrática, en un ambiente de respeto a la diversidad, para generar propuestas y solucionar problemas de carácter pedagógico que afectan el conjunto de la institución (Rodríguez, 1994, p.147).

Por medio de la información que se obtiene en el trabajo colegiado, docentes y directivos pueden comprender de mejor manera el proceso de formación de los alumnos y profesores, de igual forma se obtiene mayor claridad sobre los propósitos de su tarea educativa.

El clima laboral educativo se optimiza en el momento en que los profesores desarrollan estrategias colaborativas y congruentes, es decir, cuando las estrategias de enseñanza que se ofertan a los alumnos les permiten identificar objetivos claros entre las tareas que desempeñan en el aula así como en el centro educativo y en el momento en que sienten la confianza de acercarse a sus docentes para solicitar apoyo y asesoría.

El laborar de manera colegiada los docentes son conscientes de las necesidades de formación de los alumnos mismas que pueden atenderse por medio de estrategias y acciones específicas que se emprenden de manera conjunta.

En este sentido, se debe tener presente que el trabajo en aula es fundamental porque ayuda a responder un gran número de interrogantes que llevan a la reflexión, a la búsqueda de esclarecimientos con el apoyo técnico-teórico y al diseño de propuesta de acción, sin embargo, no basta la sola presencia de los docentes o directivos en las reuniones.

La riqueza del trabajo colegiado se fundamenta en la participación activa, entusiasta y organizada de los docentes que manifiestan en sus iniciativas la planeación, ejecución y evaluación de proyectos destinados a fortalecer la calidad educativa que México necesita.

Asimismo, el trabajo docente y la profesionalización académica no se debe enfocar en la participación de programas de formación y actualización de académica, tampoco no se debe desarrollar solamente en el aula, sino también, debe tener en cuenta el trabajo colegiado de mejora continua, debido a que es una estrategia de pensamiento, observación y vinculación entre los profesores de un centro educativo.

El trabajo colegiado es un medio fundamental para conformar un equipo académico capaz de dialogar, concertar, compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y metas de interés común en un clima de respeto y tolerancia, con la finalidad de lograr un sistema educativo valioso en la adopción y el desarrollo de actitudes, así como valores para la vida en sociedad (Lopez,2007, p.78).

Lo anterior se reflejará en una mejor atención a las necesidades educativas de los alumnos, generando el aprovechamiento académico y la disminución en los índices de deserción, así como en el desarrollo de las competencias docentes, fomentando la reflexión, la implementación de acciones de mejora y el trabajo en equipo. “En el marco de la mejora de la calidad educativa, se ha de llegar a construir una nueva forma de gestión escolar que incorpore la participación comprometida de todos los que intervienen en el accionar y en los resultados educativos del centro escolar -cada uno en su ámbito de responsabilidad” (Schmelkes,1994, p.58).

Desde la década pasada se ha iniciado con un conjunto de orientaciones de la política educativa nacional dirigidas a fortalecer la gestión escolar como parte esencial del esfuerzo por mejorar la calidad de la educación pública en el nivel básico.

Se pretende propiciar la construcción de una nueva forma de vivir la escuela, que se caracterice por la posibilidad de que los esfuerzos de directivos y maestros se orienten hacia metas educativas comunes. Cuando se habla de trabajo colegiado en el marco de la Institución escolar, nos referimos al proceso participativo mediante el cual un grupo de maestros y directivos toma decisiones y define acciones alrededor de la tarea profesional que tienen en común” (Levin,2013, p.29).

En la actualidad, el fenómeno educativo responde a una dinámica compleja de expectativas y responsabilidades que no sólo sus actores inmediatos reconocen y ubican, sino que la sociedad de nuestros días posee mayor acceso a la información, de modo que puede opinar, validar, reconocer y exigir lo que considere pertinente y necesario en el marco de la política laboral y el derecho ciudadano.

Ante esto, para la educación es un imperativo comenzar la mejora permanente de todos los procesos que transcurren en su ámbito. Para comenzar a planificar organizada y sistemáticamente el desarrollo posible y deseable de la vida escolar en particular y de la totalidad del campo educativo en general, es de gran importancia conocer la situación concreta en la cual se encuentra la educación y desde donde se habrán de programar y operar los procesos de mejora específica; esto conlleva establecer un diagnóstico amplio, equitativo, pertinente, multidisciplinario, y sobre todo participativo y enfáticamente incluyente.

En ese sentido se explica:

La construcción gradual del aula y la escuela como ambientes formativos que orienten relevantemente la mejora general requiere una gestión escolar participativa, comprometida, colegiada y flexible, entendiendo gestión escolar como el conjunto de acciones que se realizan en la escuela para organizar y administrar su funcionamiento, lo cual incluye la manera de cómo se toman decisiones y se resuelven las controversias que de manera normal y cotidiana se generan en el intercambio entre los miembros (Aguilar,1996,p.56).

El plano de la gestión escolar involucra a todo el personal y a los beneficiarios (alumnado y sus familias), pero compromete de manera especial y en el plano oficial inmediato, a las autoridades del plantel, de la zona y el sector. Quienes enfrentan la tarea de impulsar el manejo democrático de la autoridad, fomentar la participación y compromiso de alumnos, padres-madres de familia y maestros en la definición colegiada de metas y actividades educativas comunes.

Según SEP:

La razón por la cual es necesario que la escuela en su totalidad se involucre en definir el quehacer educativo es simple: es necesario ofrecer a los alumnos una experiencia educativa congruente, basada en una idea compartida respecto del tipo de persona que se espera formar y que acciones se realizarán para lograrlo. Para ello es preciso erradicar los dobles o triples mensajes que se envían al alumnado cuando el personal docente y directivo no ha podido coincidir en la definición de su misión y visión, cuando no hay acuerdo respecto de qué se vale en la escuela, qué es importante, qué conductas no están permitidas, en fin, cuales son los principios y valores que orientan la acción educativa en la escuela como realidad acotada y concreta (SEP,2013, pp.8-9).

Algunos aspectos que dan relevancia al trabajo colegiado en cuanto a establecer con claridad un diagnóstico escolar son los siguientes:

Es la única manera de hacer del trabajo escolar un proyecto común, sus constitutivos de mayor importancia son el diálogo y la capacidad de concertación, es un trayecto específico para hacer de una asociación de personas que laboran en

una misma institución, un equipo de trabajo que comparte conocimientos, experiencias y problemas como base para construir un proyecto común para la mejora gradual y específica de la escuela.

El trabajo colegiado otorga a la enseñanza un lugar central como preocupación institucional, superando la responsabilidad individual de los docentes, el colegiado pasa a ser un soporte académico y humano que aporta formas de mejora al trabajo docente, el análisis situacional de la dinámica educativa y la resolución de problemas de la escuela.

Activa los procesos democráticos en las formas de organización escolar, los espacios colegiados brindan la oportunidad de descubrir, reafirmar y ejercitar los valores de la tolerancia, la convivencia solidaria, la comprensión y aceptación de las diferencias, la cooperación y el respeto que son bases para la formación ciudadana de los alumnos (Aula Facil,2008, p.100).

Genera situaciones de enseñanza adecuadas para la construcción de conocimientos, por parte de los alumnos.

El trabajo en equipo de los alumnos que comunican niveles de desarrollo conceptual próximos, es un camino idóneo para el aprendizaje significativo superando los trabajos individuales a partir de instrucciones externadas de forma tradicional por el docente. El trabajo escolar en colectivo supera la cultura de autoridad establecida en jerarquías y modelos verticales a una de estructura participativa y crecientemente horizontal.

Ante esto es importante desarrollar espacios de análisis y reflexión acerca de la posibilidad y necesidad de asignar un nuevo significado al papel del directivo. Es relevante construir nuevas relaciones de autoridad dentro de la escuela

gradualmente proporcionen espacios de participación a todos los miembros de un equipo, esto conduce al trabajo colegiado.

Lo anterior significa la transformación de una tradición de organización autoritaria y vertical, hacia un modelo cada vez más participativo, transparente y horizontal. La influencia que ejerce la dirección en los procesos de diagnosticar y promover acciones hacia la mejora continua es de gran relevancia, debido a que el paradigma actual enfatiza su rol como figura de autoridad y liderazgo para asumirse como un mediador que facilite el trabajo colectivo de la manera más adecuada y productiva. “La mayoría de los directores de las escuelas se han incorporado a la discusión académica y en este proceso han descubierto que su participación en las tareas académicas fortalecen su autoridad y propicia un mayor involucramiento de los maestros”(Barragan,2012,p.66).

Sin embargo, no es suficiente que la labor escolar colegiada solamente se decreta por la vía de la autoridad, ni por la acción voluntaria e intencionada de sujetos participantes en ella, también se debe promover; ya que no tendrían ninguna profundidad los participantes, sentido de permanencia, identificación ni compromiso con los hallazgos y resultados esperados.

Ante esto, para influir en el trabajo escolar se debe abordar desde la reflexión valorativa para desarrollar y consolidar condiciones de equidad, participación, compromiso, comunicación y propuesta por parte de todos los participantes, esto hace posible comprender y clarificar las rutas propuestas desde dentro -cuestión

básica e importante- de la escuela, esto les ubica como centros de investigación para pensar y hacer mejora.

De esta forma, para mejorar la experiencia educativa cotidiana es importante realizar análisis educativos mediante el trabajo colegiado ya que es un medio insustituible para la innovación académica. La mayor parte de los indicadores asociados a un buen funcionamiento escolar tienen relación estrecha con el trabajo colegiado y con sus efectos.

El trabajo colegiado, ayuda a la creación de las condiciones que posibiliten el diseño y desarrollo del proyecto escolar, cuya importancia reside en la posibilidad de orientar el trabajo que realiza el colectivo a lo largo del ciclo escolar, ofertando también una perspectiva de continuidad de acciones en áreas como el rendimiento de los alumnos y los principales problemas de la escuela.

Así también en el aspecto pedagógico, las tareas académicas recuperan su estatus como actividad primordial de la escuela; la enseñanza vuelve a ser la acción central en vida cotidiana escolar. La integración de colegiados supera la simple voluntad para formarlos, es necesaria su construcción procesual que requiere de mucho tiempo, por lo que debe ser una tarea permanente.

El trabajo colegiado como estrategia de innovación, amplia e integradora es una posibilidad que generalmente transcurre por caminos de dudas en su formación y ejercicio comprometido; en un inicio se asocia a la incertidumbre, indiferencia o resiliencia de algunos miembros frente a la posibilidad de cambiar la forma de trabajo en la escuela.

Dicho proceso entorna inicialmente en la búsqueda de una aprobación alrededor de la nueva propuesta, además de proponerla como una iniciativa emanada de las necesidades y problemas propios del centro de educativo, es decir sentidos y reconocidos por el personal involucrado mediante un mecanismo de autogestión, lejano o ajeno a una indicación externa que pudiera entenderse como una imposición.

### **1.5 Hipótesis y/o supuestos**

La hipótesis es el centro de toda investigación y con mayor relevancia si esta es de enfoque cuantitativo, por lo mismo se definen de tres maneras: hipótesis de investigación, hipótesis nula e hipótesis de estadística que a continuación se presentan:

Hipótesis de investigación.

H1: El trabajo colegiado influye en los planes educativos de los maestros de telesecundaria de la zona 011 del municipio de Tizimín, Yucatán.

Hipótesis nula.

La hipótesis nula servirá para refutar la hipótesis de investigación y por tanto niega y representa:

Ho: El trabajo colegiado no influye en los planes educativos de los maestros de telesecundaria de la zona 011 del municipio de Tizimín, Yucatán.

Hipótesis estadística.

Es la expresión estadística de las hipótesis de investigación y nula, reflejando la diferencia de grupos.

Hi:  $\bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$  existe diferencia entre los promedios de los dos grupos de docentes

Ho:  $\bar{X}_1 = \bar{X}_2$  no hay diferencia entre los promedios de los dos grupos de docentes

Los límites disciplinarios en la presente investigación abordan dos variables la primera identificada como el trabajo colegiado y la segunda variable como proyectos de gestión pedagógica refiriéndose específicamente a la Ruta de Mejora Escolar y al Proyecto Regional de Innovación de la Gestión Pedagógica.

El trabajo corresponde a la gestión educativa especialmente en la línea de investigación, organización educativa, en el rubro de diagnóstico, intervención, organización y evaluación.

Como límites conceptuales se entenderá en esta investigación por trabajo colegiado:

“cuando se reúnen trabajadores principalmente de escuela y otras instituciones donde se pueda evaluar el trabajo realizado y proponer actividades y soluciones a los problemas presentados por el mismo colectivo para mejorar y elevar la calidad de educación” (SEP,2011, p 34).

En tanto que se referirá a los proyectos de gestión pedagógica como:

“los proyectos de gestión pedagógica se encargan de especificar los fines, objetivos y metas de la educación. Gracias a este tipo de proyectos, es posible definir qué hacer y con qué recursos y estrategias” (Stielgeber, 1997, p 48).

Específicamente se hace mención de los siguientes proyectos de gestión pedagógica que serán enfocados en este estudio:

“Una ruta de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, el rendimiento educativo en nuestro caso” (Martínez ,2014, p. 72).

En tanto que el Proyecto Regional de Innovación de la Gestión Pedagógica:

Es contribuir a la mejora de los indicadores de logro educativo en las escuelas públicas de Educación Básica de las Regiones y con base en el análisis del Paradigma de una Escuela de Educación Básica de Buena Calidad y de los indicadores de logro educativo, se convoca a las escuelas a participar en el diseño e implementación de Proyectos de Innovación Educativa. (Jiménez ,2003, p 11).

Se hace énfasis entre las necesidades de cada escuela y las metas de los planes educativos, así como su cumplimiento, designación de responsables, programación de actividades y metas todo esto encaminado a gestionar mejores recursos para las escuelas. También se hablan de los conceptos y características del trabajo colegiado, como ventajas y desventajas, factores que lo impiden y por último como este tipo de trabajo es una herramienta fundamental en la planeación. La población participante serán los docentes de la zona 011 del subsistema de telesecundarias ubicada dentro del municipio de Tizimín, Yucatán.

## **CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco conceptual**

En este apartado se hará un análisis de las teorías que conforman el marco teórico de la investigación, se incluye la descripción de investigaciones similares que servirán de marco de referencia, así como los conceptos del trabajo colegiado y de la planeación educativa, que servirán de marco conceptual y de igual manera se incluye el ámbito donde surge el fenómeno estudiado siendo este el marco contextual.

#### **2.1.1 Definiciones de trabajo colegiado**

A principios de la década de los noventa el trabajo colegiado se ha venido estimulando en función de los propósitos de la política educativa; en la cual se pretende que los centros educativos transiten de una cultura individualista a una colaborativa. Entre los beneficios que valen la pena mencionar son: mejorar la práctica docente y los procesos de gestión escolar e institucional. El trabajo colegiado puede definirse como: “un medio fundamental para conformar un equipo capaz de dialogar y concertar, de compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y metas de interés común” (PORRUA,2009, p. 56).

Cabe aclarar que el trabajo colegiado es una actividad escolar importante para desarrollar la vida institucional de los centros educativos en cuanto a la toma de decisiones. Ante esto, una definición especializada del trabajo colegiado dice: “El trabajo colegiado es un proceso participativo de toma de decisiones y definición de acciones, entre los docentes y directivos, en la búsqueda de la mejora institucional” (Evans ,1998, p. 58).

Para avanzar hacia la calidad educativa, implica que el colectivo docente y directivo tomen decisiones y es en este momento donde se debe realizar el trabajo colegiado como una forma de mejora continua. Dicho proceso es fundamental para la calidad en la educación debido a que requiere de condiciones institucionales y de la disposición de los docentes, además de visualizar la óptica de colaboración como trabajo cotidiano. Sin embargo, al revisar y analizar la normatividad así como los reglamentos internos de las instituciones educativas se aprecia una diversidad de atributos que llevan a plantearse expectativas altas alrededor de éste y a preguntarse: ¿cómo se está entendiendo el trabajo colegiado?, ¿qué elementos lo conforman?, ¿cuándo se puede afirmar que en la escuela existe el colegiado?, ¿las propuestas que se derivan de este tipo de trabajo son incorporadas en las prácticas docentes y en las institucionales?, ¿hasta dónde el colectivo docente está de acuerdo en participar en el colegiado?

También cabe mencionar, que el trabajo colegiado representa un espacio en construcción en los centros educativos formadoras de docentes que tienen un impacto en la practica académica y en la administración escolar. En este sentido, se

afirma que “el trabajo colegiado se está constituyendo en un espacio para la discusión académica y la actualización de los profesores” (Celma,2011, p. 10).

El trabajo colegiado es un medio fundamental para conformar un equipo académico capaz de dialogar, concertar, compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y metas de interés común en un clima de respeto y tolerancia, con la finalidad de lograr un sistema educativo valiosos en la adopción y el desarrollo de actitudes, así como valores para la vida en sociedad.

Ello se reflejará en una mejor atención a las necesidades educativas de los alumnos, generando el aprovechamiento académico y la disminución en los índices de deserción, así como en el desarrollo de las competencias docentes, fomentando la reflexión, la implementación de acciones de mejora y el trabajo en equipo.

Es necesario crear una nueva cultura docente y educativa basada en el conocimiento y la comprensión a fondo de las nuevas propuestas curriculares y de las políticas vigentes en materia de educación: la nueva cultura no sólo se circunscribe a los docentes, puesto que los directivos tienen la importante tarea de reconocer la diversidad de los grupos de trabajo colegiado como una herramienta irrenunciable ya que es la fuente que los enriquece y en ella se debe fundar la mejora del servicio educativo del plantel.

Es ámbito de responsabilidad de los directores, el desarrollo institucional haciendo cumplir, supervisando, respetando y apoyando los acuerdos, producto del trabajo colegiado, toda vez que el gran reto del personal directivo es: transformar

las normas de control y gestión en normas que faciliten y mejoren el proceso educativo.

Como se ha argumentado antes el trabajo colegiado, se concibe como un medio esencial para conformar un equipo capaz de dialogar y concertar, de compartir conocimientos, experiencias, objetivos y problemas en torno a asuntos y metas de interés común que tienen como base la participación comprometida y democrática, en un ambiente de respeto a la diversidad, para generar propuestas y solucionar problemas de carácter pedagógico que afectan el conjunto de la institución. A través de la información que se obtiene en el trabajo colegiado, docentes y directivos lograrán una mejor comprensión del proceso de formación de los alumnos y profesores, así como mayor claridad sobre los propósitos de su tarea educativa. Lo anterior queda comprendido en la siguiente definición:

Es lograr reunir a los actores del proceso pedagógico, y generar espacios de reflexión sobre la propia práctica. Se considera que no hay mayor aprendizaje que el que determina la propia práctica y el compartir las experiencias con los colegas. En la época que vive nuestra profesión, en donde los requerimientos son cada vez mayores y en donde las presiones sociales aumentan, esto se transforma en un motor para desarrollar nuevas ideas, propuestas, resolver problemas, pero básicamente enriquecer el trabajo y el compromiso que tenemos con los niños y jóvenes que estamos educando (Barragán ,2012, p. 36).

El trabajo colegiado es una modalidad que articula las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. Trabajar de manera colegiada implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

### 2.1.2 Características del trabajo colegiado

El trabajo colegiado valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes. El trabajo colegiado se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se caracterizó el trabajo colegiado de la siguiente manera:

Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro. Todo ello redundará, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto (Evans, 1998. p.13).

Los equipos colegiados son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos. Otro autor indica que las características del trabajo colegiado son:

Todo grupo colegiado debe tener un objetivo, una finalidad o meta en común, personas comprometidas con estas metas y con vocación de trabajar de manera asertiva y colaborativa, una comunicación fluida entre los miembros del colegiado y su entorno, una instancia efectiva para la toma de decisiones, un espacio de trabajo dotado de capacidades para dar cuenta de lo acordado (Barragán, 2012, p. 73).

. En este punto el trabajo colegiado tiene objetivos concretos, es fundamental tener presente la finalidad del trabajo grupal para no perder el sentido. Debe ser clara y compartida reconociendo una estructura, organizando sus componentes por jerarquías para asignar roles y mantener una regulación del grupo, fomentando su funcionamiento, determinando claramente las relaciones de los componentes y

sus tipos, acordes a las facultades del grupo. Demanda una planeación estratégica: Visión sistemática de procesos grupales. Reconociendo los entornos y posibilidades del grupo, demandando un ejercicio crítico: Reconoce en los miembros del grupo conocimientos especializados, y un trabajo intelectual basado en lecturas de primer y segundo orden. Reconociendo la pluralidad: Aprovechando la diversidad de ideologías en un beneficio propositivo dentro del grupo. Asumiendo un compromiso grupal: El grupo al tomar decisiones y concretarlas en acciones, asumiendo riesgos de carácter colectivo. Tiene un carácter integrador: Recurre al uso del diálogo y la confrontación Requiere de control y supervisión: Los procesos deben ser regulados y revisados para el correcto cumplimiento de los objetivos planeados. Procurando la calidad del trabajo grupal: Cumple con las acciones estratégicas de los procesos en tiempo y en forma. En síntesis, un equipo está constituido por un conjunto de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración.

Antes de proseguir resulta preciso efectuar dos advertencias. Una: no necesariamente todo equipo de trabajo supone trabajo en equipo; dos: no todos los miembros del equipo tienen las mismas características ni actúan igual.

En relación con la primera de las situaciones aludidas, puede afirmarse que no todos los equipos de trabajo operan efectivamente en equipo; generalmente, se considera como equipo a toda unidad de funcionamiento que lleva adelante una tarea concreta o a una estructura creada para cumplir funciones. Pero no todo agrupamiento implica que se trabaje en equipo. Aun cuando se actúe en el mismo espacio geográfico, se trabaje para el mismo programa o departamento o coincidiendo en el mismo tiempo, esto no alcanza para afirmar que se está trabajando en equipo. Porque ello implica a un grupo humano, a un conjunto de personas que están comprometidas con una finalidad común o proyecto que sólo puede lograrse con un trabajo complementario e interdependiente de sus miembros (Aula Fácil ,2008, p 78).

Con respecto a la segunda advertencia, es preciso considerar que los equipos están integrados por individualidades con sus propias características. Esto es, debe reconocerse que no todos los miembros tienen las mismas competencias, niveles de compromiso, intereses, proyección, etc. Por lo tanto, debe esperarse de los diferentes miembros aportes distintos, un equipo de trabajo no adquiere un buen desempeño porque se halle integrado por buenos integrantes, sino más bien porque los conjuntos de las individualidades logran desarrollar una modalidad de vinculación que genera una red de interacciones capaz de desplegar una dinámica colectiva que supera los aportes individuales. “Así, en el equipo consolidado, el todo es más que la suma de las partes; su resultado es sustancialmente distinto a la simple sumatoria del aporte de cada miembro” (Aula Fácil ,2008, p. 79).

#### **2.1.4 Ventajas del trabajo colegiado**

Una de las nuevas concepciones organizacionales que se han estado desarrollando es el trabajo colegiado en los centros educativos. El grupo de individuos que lo integran generan de manera particular el que hacer de las cosas del cual se va constituyendo como tal.

Entre las principales potencialidades que tiene el trabajo colegiado es que produce una potente red de relaciones e interacciones que termina consolidando un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso. Para ello se requiere confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas, permitiendo superar los inevitables enfrentamientos entre los distintos puntos de vista y la inacción (Piña,2013, p. 98).

De igual modo otros autores coinciden sobre las ventajas del trabajo colegiado:

Como consecuencia del trabajo colegiado, los grupos humanos llegan a desarrollar una elevada competencia y capacidad que les permite resolver problemas con decisiones consensuadas y casi siempre más eficientes y menos costosas. Los equipos de trabajo de alto desempeño son capaces de asumir los conflictos y resolverlos de forma constructiva convirtiéndolos en una herramienta de su propio crecimiento. (Delaire ,1991, p. 245).

En este sentido, los autores afirman que el trabajo en conjunto tiene más posibilidad de producir mayor participación y es la clave para resolver las problemáticas de calidad, creatividad, satisfacción y compromiso. Cabe aclarar, que existen algunas condiciones previas para construir la participación, entre ellas podemos mencionar; la primera se centra con las modalidades en que se ejercen tanto la autoridad como el liderazgo, ya que, algunas veces, unas despliegan la participación, mientras que otras la ahogan o la inhiben. Por otra parte, la segunda se relaciona con las normas más informales que regulan las interacciones entre los individuos; es decir, las culturas de trabajo instaladas también contribuyen a ampliar la participación o a limitarla.

Dichos autores citados inspeccionan las acciones y ejemplos constantes que constituyen un determinado estilo de trabajo en conjunto. Para ello identifican las cuestiones que favorecen la participación según se presenten en cada entorno organizacional: las consignas de trabajo los espacios de reunión, la capacidad de asumir y de resolver los conflictos, la claridad de objetivos, el concepto de innovación que manejan, las prácticas de delegación que le rigen, las aspiraciones de calidad, la realización de evaluaciones del desempeño, el espíritu de equipo, el nivel de compromiso.

Por otro lado, los autores afirman que se promueve un mejor desempeño en equipo y el logro de los resultados que se proponen en aquellas entidades donde

existe claridad en la misión institucional y se organiza el trabajo con una lógica de proyectos. “Los equipos colegiados de alto desempeño son capaces de asumir los conflictos y resolverlos de forma constructiva convirtiéndolos en una herramienta de su propio crecimiento” (Espinosa ,2003, p. 45).

De este modo, es importante apuntar dos cuestiones: por un lado, los equipos no son un fin en sí mismo, son apenas una herramienta para abordar o resolver algún problema; o cumplir un determinado objetivo. En las instituciones existe capacidad para encarar los conflictos como oportunidades. Los intereses en conflicto se revelan y son resueltos a través del logro de consensos y acuerdos de trabajo; los problemas son encarados como oportunidades para aprender y proporcionar respuesta a nuevas demandas; se estima la experimentación y la creatividad; la organización trabaja por aumentar su capacidad de comunicación y el liderazgo; se promueven altos grados de autonomía y responsabilidad; se establecen altos estándares de calidad de los servicios, procesos y resultados; se establecen procesos de monitoreo y seguimiento de los proyectos en marcha; los criterios de evaluación del desempeño individual e institucional son de conocimiento de todos los miembros; los miembros de los equipos tienen la posibilidad de participar en los proyectos desde la explicitación de los objetivos en los que están involucrados; su participación no se restringe a ser simples ejecutores.

De igual modo, existe conciencia de que la preparación y el aprendizaje constante, y especialmente el conocimiento compartido, el apoyo de carácter reflexivo y en “momento real”, motiva a una mayor profesionalidad y responsabilidad; se destinan partidas presupuestarias para contar con una política

de capital humano y de formación que contribuya a convocar a los mejores profesionales, dar continuidad al desarrollo profesional y a mantener a los más preparados y eficientes.

### **2.1.5 Factores que impiden el trabajo colegiado**

Las barreras que obstaculizan al trabajo colegiado y que señalan algunos autores son:

Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos dónde está, es más fácil llegar hasta él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional. Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo (Barragán ,2012, p. 109).

En este sentido, las entidades poseen una estructura organizacional vertical, sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente, es decir se organizan de manera formal entre puestos del mismo nivel, con el fin de resolver problemas que abarcan muchas áreas funcionales, en el caso de los docentes y sus reuniones de colegiado no son la excepción, es un trabajo colaborativo entre ellos y sus directivos en conjunto en un mismo momento. “El trabajo colegiado es un cambio de paradigma en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y capacitadas para dar el ejemplo” (Bonilla,2009, p. 72).

Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: La Escuela.

Al inicio, los equipos cuando se conforman, sus miembros suelen creer que siguen trabajando de manera individual. El líder del equipo tiene como objetivo demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciadas y capacitar al equipo. Si el líder descuida los objetivos señalados anteriormente, el equipo de trabajo nunca se integrará y perderá el logro de la meta propuesta (Finley ,1999, p. 58).

Cuando se trabaja en colegiado las individualidades y diferencias se manifiestan. Los integrantes se concentran en ser únicos, hacer las cosas a su manera, en destacar, en competir, obstaculizando el trabajo colegiado. El individuo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa y por ello es muy difícil de romper. El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes; de lo contrario se generarían desacuerdos o malos entendidos ocasionando un conflicto grupal.

“Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, como va a ser la dirección y quien la ejercerá y establecer un calendario de reuniones” (Celma ,2011, p 61). Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros. Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables. “De no haber interés y motivación por parte de cada miembro del equipo por alcanzar un objetivo común no se logrará la meta propuesta. El interés y la motivación son importantes para el éxito del equipo de trabajo” (Espinosa, 2003, p 43).

Existencia de un clima poco democrático esta situación se presenta cuando los integrantes del equipo de trabajo no pueden expresar sus opiniones y participar libremente en las discusiones sin ser discriminados o juzgados por sus compañeros. Poca disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos.

El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes; de lo contrario se generarían desacuerdos o malos entendidos ocasionando un conflicto grupal.

Otros posibles factores que impiden un trabajo en equipo que señalan diversos autores son:

“Falta de comunicación: la labor de un equipo exige ante todo coordinación” (Finley ,1999, p. 79). El estrecho contacto personal existente en un trabajo en equipo puede ocasionar a que éste se haga insoportable cuando por ejemplo existen miembros que no se dirigen la palabra, que se acusan de los fallos del proyecto, que se ocultan información, etc.; por ello, es muy importante conformar grupos donde pueda existir química o afinidad entre sus miembros.

“Falta de identificación con el objetivo común: no creen en el resultado, no hacen suyo el objetivo y metas planteadas” (Barragán ,2012, p. 50).

“Falta de liderazgo: Cuando el jefe no motiva, no empuja. El líder debe ser capaz de generar líderes en las distintas áreas” (SEP ,2010, p. 57). En el trabajo colegiado las decisiones no siempre las debe tomar el equipo en su conjunto o el jefe, debe existir un mínimo de agilidad que permita que sus miembros tomen decisiones sobre la marcha y hagan dinámico el trabajo. Debe evitarse la tendencia de algunas personas de consultar todo y no decidir nunca.

“Falta de definición previa de tareas y roles: a fin de que el trabajo “pesado” no recaiga en uno solo” (Aula Fácil ,2008, p. 56). El jefe debe empezar por dar el ejemplo, aceptando sus propias responsabilidades y no derivándolas al grupo.

### **2.1.6 Concepto de planeación educativa**

La planeación educativa se encarga de especificar los fines, objetivos y metas de la educación. Gracias a este tipo de planeación, es posible definir qué hacer y con qué recursos y estrategias. Por otra parte, la planeación educativa se desarrolla en una serie de pasos. La primera etapa es el diagnóstico, donde se vinculan las necesidades educativas, las condiciones de aprendizaje y los factores externos que afectan al proceso educativo.

El paso siguiente es el análisis de la naturaleza del problema, que supone la comprensión integral de la complejidad de la realidad educativa. La planeación continúa con el diseño y la evaluación de las opciones de acción. Lo que hace la planeación es tratar de anticipar el resultado de las posibilidades consideradas, a fin de seleccionar la más acorde para el cumplimiento de los objetivos.

Una vez elegida la acción o las acciones a seguir, llega el momento de implantación, que es la puesta en marcha del planeamiento educativo. Finalmente, es el turno de la evaluación, donde se establecen balances para analizar el éxito del proceso y sus resultados. Según varios autores la planeación educativa es definida como:

Un proceso que busca prever diversos futuros en relación con los procesos educativos; especifica fines, objetivos y metas; permite la definición de cursos de acción y, a partir de éstos, determina los recursos y estrategias más apropiadas para lograr su realización (Aguilar,1996 p 12).

La planeación se refiere a planear sobre una actividad a realizar para obtener los mejores resultados con el mínimo de tiempo y de recursos. Es el resultado de hacer planes; es la acción de analizar una determinada situación, sus antecedentes y expectativas, para establecer los objetivos, políticas y la relación de actividades necesarias para que un sistema cumpla con sus necesidades sociales (Alonso ,2005, p. 11).

Planeación es la aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipatoria, con base en el conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, encausadas al logro de un objetivo plenamente deseado y satisfactorio (ITESO ,2013, p. 23).

La planeación es la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las células de trabajo y otras más (ILCE ,2014, p. 22).

De ésta manera, la planeación es una disciplina prescriptiva (no descriptiva) que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones, para generar los efectos que se espera de ellas, o sea, para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo. En otras palabras, la planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

“Planeación: involucra la necesidad de cambiar la situación actual por otra supuestamente mejor, y para ello se generarán “n” alternativas de solución, estas se evaluarán entre sí para conocer sus ventajas y desventaja, posteriormente se

escogerá la mejor” (López A.,2007, p 29). “Determinación de escenarios futuros, del rumbo hacia el que se dirige la empresa y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir estrategias a fin de lograr el propósito de la organización con la mayor probabilidad de éxito” (PORRUA ,2009, p. 112).

“Plan: es el conjunto coherente de políticas, estrategias y metas. El plan constituye el marco general y reformable de acción, deberá definir las prácticas a seguir y el marco en el que se desarrollarán las actividades” (Ministerio de Educación, 2000 p. 40).

“Programa: es la ordenación en el tiempo y el espacio de los acontecimientos” (SEP, 2011, p 69).

### **2.1.7 Procesos de elaboración de proyectos educativos**

“Cabe mencionar que la Ruta de Mejora, en términos generales, deberá: Contener el análisis sistemático de las causas de la problemática de cada área, las propuestas de medidas y acciones específicas a aplicar y los procedimientos de evaluación del impacto de las mismas” (SEP ,2013, p. 61). La planeación debe contener las características del área de mejora, su problemática específica, el proceso en el que impacta, las acciones propuestas, así como los riesgos, las necesidades de formación para realizarlas, el periodo en que se implantará y las formas de seguimiento y evaluación del mismo.

Así mismo la SEP indica:

Especificar la factibilidad de su atención, los recursos que implica y una programación de inicio que no rebase el ciclo en que se aplicó la Autoevaluación”

Delimitar su vigencia con una duración aproximada de dos ciclos escolares, en caso de que la cantidad de áreas por trabajar sea muy numerosa. Considerar la posible reasignación de funciones en caso de que algún miembro del grupo se retire del centro de trabajo y sea responsable de alguna acción del Plan para su continuación (SEP ,2013, p 61).

El proceso de elaboración de los proyectos de gestión pedagógica comprende una serie de actividades específicas, que se detallan a continuación:

Una vez definidas las áreas de acción, constituidos y formados los grupos de trabajo, éstos se reunirán para analizar las posibles causas que han provocado los problemas detectados y diseñarán un plan de trabajo que ayude a conseguir los objetivos propuestos. Para ello se proponen las siguientes actividades: Identificar y definir el área de mejora. Identificar el proceso en el que está integrada el área. Definir el proceso. Identificar el tipo de proceso. Analizar la relevancia del área en el proceso y en el logro de los objetivos estratégicos de la escuela. Especificar los efectos y las consecuencias negativas de la problemática. Analizar las posibles causas del problema, utilizando la información previamente recopilada (indicadores, archivos, encuestas) a fin de valorar su incidencia en el proceso. Utilizar las herramientas para la gestión de la calidad en la identificación de causas (UNAM ,2014, p.68).

Dichas propuestas de mejora deberán ser realistas y concretas, de manera que sean viables a corto, mediano o largo plazo y puedan servir al centro para comprometerse en un proceso continuo de mejora. La planeación debe ser flexible y permitir que se incorporen nuevas acciones de acuerdo a nuevas situaciones o condiciones surgidas a lo largo del proceso. Por tanto, debe ser dinámico, ya que es un medio y no un fin en sí mismo. El plazo para la realización de las acciones del proyecto es variable en función de las características de las áreas a mejorar; sin embargo, deberá ser suficiente para incorporar las acciones necesarias a la cotidianidad de la escuela para que su impacto sea permanente.

Para el diseño y elaboración del proyecto de gestión pedagógica, el grupo responsable deberá realizar las siguientes acciones:

Definir los objetivos y resultados deseados, partiendo del análisis realizado en la fase anterior. Analizar detenidamente las posibles soluciones, aplicando las herramientas (diagrama de flujo, hoja de control, tormenta de ideas, histograma, etc.) y tomando en cuenta criterios de costo, tiempo de realización, importancia para los implicados y seguridad en la realización, entre otros aspectos. Identificar las acciones que precisa la solución adoptada. Estimar y prevenir los recursos necesarios, materiales o humanos. Definir el proceso de implantación del plan, secuenciando las acciones. Determinar las audiencias a quienes afecta el plan de acción. Establecer un cronograma para la implantación. Asignar responsables del proceso de implantación y seguimiento. Diseñar la estrategia de implantación. Especificar distintos momentos de verificación de la aplicación del proceso. Especificar los indicadores que permitan evidenciar la resolución del área de mejora. Documentar el proceso de planificación del plan (SEP, 2013, p 85).

La aplicación de los proyectos de gestión pedagógica puede ser breve, es decir en un ciclo escolar, o bien, más extensa y requerir de varios cursos escolares para mostrar su impacto, sin embargo, es conveniente que en el cronograma del Plan se delimiten acciones para un plazo máximo de un ciclo escolar y de ser posible que se apeguen a los periodos de trabajo en el mismo, para el caso de esta investigación se aplicara durante un semestre.

### **2.1.8 Seguimiento y monitoreo de proyectos de gestión pedagógica**

Esta fase es crucial y determinante para la consecución de los objetivos planteados en la mejora continua del centro. La implantación del proyecto involucra al personal de la escuela, no sólo a los integrantes del grupo de mejora, puesto que son quienes deben realizar las acciones propuestas. Es importante señalar que todo el personal, además de validar y aceptar las transformaciones sugeridas, las adoptará para garantizar el éxito en su implantación.

Por su parte, las funciones que competen al Grupo de Mejora son: Informar de la Ruta de Mejora a la comunidad educativa. Ejecutar las acciones y/o actividades programadas en el Proyecto conjuntamente con las personas implicadas en el proceso de mejora. Dar seguimiento a la ejecución del Ruta de Mejora. Verificar el cumplimiento del proyecto, de acuerdo con lo planificado, obteniendo la información correspondiente. (SEP ,2013, p. 97).

El seguimiento de un proyecto requiere considerar las condiciones específicas de su realización, a fin de adaptarse a las limitaciones y posibilidades de su ejecución, la cual es permanentemente cambiante. También requiere de un equipo capacitado, de elevada calidad humana, mente abierta y sobre todo dirigido por un líder comprometido con la realidad que se quiere transformar, implica además programación y ejecución de jornadas periódicas que actualicen y retroalimenten los planes, las acciones y los ejecutantes, necesita también de registros adecuados y oportunos para las acciones realizadas, tanto en sentido cuantitativo como cualitativo y su comparación con lo planificado.

Además, se requiere aplicar técnicas e instrumentos como: reuniones periódicas y sistemáticas, entrevistas, presentaciones colectivas, divulgaciones, guía de observación, monitoreo de la información, entre otros; lo que supone la necesidad de apoyo humano, material financiero y técnico, a fin de organizar la información del control y autoevaluación grupal de las acciones y de los responsables en el contexto del proyecto.

En este mismo orden de ideas, cabe destacar la necesidad de una estructura organizativa que garantice la formación y conducción de los equipos humanos antes señalados, los cuales deberían formar parte de la comunidad que asista el plan, a fin de lograr que los mismos sean protagonistas de su propio destino y a la vez promotores y partícipes de su desarrollo.

Por otra parte, es necesario indicar que al hacer seguimiento al proyecto se utilice un modelo ajustado al mismo, que permita ordenar y articular coherentemente

las diferentes fases del proyecto, a los efectos de su ejecución, detectando todos sus posibles obstáculos e identificando y atacando las amenazas y riesgos, a fin de viabilizar su ejecución.

### **2.1.9 Evaluación de proyectos de gestión pedagógica**

La evaluación de los planes educativos forma parte de los mismos y consisten en verificar que el proceso de implantación se desarrolle conforme a lo diseñado y en medir u obtener información con regularidad de la eficacia y el impacto de las acciones a medida que transcurre el tiempo. En el diseño de la Ruta de Mejora se deberá describir el proceso de evaluación, incluyendo los indicadores del avance y logro de los objetivos planeados a fin de tomar decisiones pertinentes, en caso de que sea necesario. Estos indicadores son indispensables en tanto se constituyen en mediciones del funcionamiento del proceso y de los resultados.

Cabe mencionar que estas herramientas diseñadas en el campo de la Gestión de la Calidad son aplicables a los servicios educativos y permiten desde la identificación de los procesos propios del control de la calidad, el monitoreo de los mismos y la solución de problemas derivados de su implementación.

Considerando lo anterior, las acciones que deben realizar los integrantes del grupo de colegiado para la evaluación del proyecto son:

Diseñar el plan de evaluación, partiendo de los objetivos, indicadores de evaluación, procesos y resultados previstos. Determinar las técnicas de recopilación de la información, fuentes y técnicas de análisis. Definir responsables. Establecer un cronograma de las distintas acciones de evaluación. Ejecutar el plan de evaluación. Elaborar el informe de resultados de la evaluación del proyecto y de la toma de decisiones, considerando la valoración positiva o negativa de los resultados del Proyecto educativo. (SEGEY,2013, p. 45).

Algunas son muy simples en cuanto a su uso y otras más complejas, sin embargo, es posible aplicarlas según se requiera, ya que proporcionan un apoyo para la realización de las tareas de los Grupos de Mejora, además de aportar datos de valor incalculable para la toma de decisiones relacionadas con la calidad.

Lo fundamental para el éxito de la instrumentación de la calidad es el conocimiento que los miembros de los Grupos de Mejora deben tener del proceso y de las herramientas que se utilizarán. De ahí que, como resultado del uso de estas herramientas, se espera proporcionar una base para definir procesos de mejora de la calidad y apoyar la serie de mejoras pequeñas e interminables que realizan los equipos de personas que trabajan para aumentar la satisfacción de los usuarios (SEGEY,2013 p. 58).

#### **2.1.10 Programas que ofrece la Secretaría de Educación Pública**

Los programas que ofrece la SEP a los colectivos docentes para la mejora educativa son: Escuela Segura, Escuela Siempre Abierta, Escuela de Tiempo Completo, Escuelas de Calidad, Programa Nacional de Lectura, Ver Bien para Aprender Mejor, Proyecto Regional de Innovación de la Gestión Pedagógica (PRIGEP) y Plan de Mejora.

Los proyectos Educativos son una parte muy importante en los centros de enseñanza ya que su principal función es la planificación de ciertos aspectos. En la labor educativa la planificación es muy importante, ya que los docentes no tienen como principal función el solucionar problemas, sino que deben trabajar para que esos problemas incidan menos en la labor educativa y es mediante los proyectos educativos como se puede hacer:

El Proyecto Educativo es el documento que recoge los valores, objetivos y prioridades de actuación del Centro y en su elaboración, han de tenerse en cuenta las características del entorno social y cultural y la acción tutorial, así como el respeto al principio de no discriminación y de inclusión educativa como valores fundamentales (Aguilar,1996, p. 60).

Conscientes acerca de la necesidad de lograr acuerdos en los establecimientos escolares, como en cualquier otra organización, se intenta reflexionar para clarificar las convicciones y sus alcances; se trata de acordar y fijar propósitos, intenciones y también formas particulares de organizar el trabajo. Como consecuencia de esa construcción reflexiva, se acuerdan principios o criterios comunes de carácter didáctico, organizativo y orientador.

Las acciones que se desarrollan en las escuelas no se acaban en la didáctica, conviene mirar fuera del aula, hacia el funcionamiento de otros órganos y unidades cuya finalidad no se centra en la promoción directa de los procesos de enseñanza y de aprendizaje sino de facilitarlos y apoyarlos. Los acuerdos son importantes y deben referirse también a todos los ámbitos o áreas de actividad institucional.

El proyecto educativo, por consiguiente, constituye una herramienta que, a manera de marco de y para la actuación recoge la explicitación de principios y de acuerdos que servirán para tomar, guiar y orientar coherentemente las decisiones que se tomen y las prácticas que las personas y los grupos desarrollan en la institución educativa. “Las directrices institucionales favorecen la priorización de metas, la articulación de las relaciones interpersonales, así como también permiten evitar la improvisación, unificar criterios y encauzar las acciones de manera articulada” (Alonso,2005, p. 31).

La construcción de acuerdos es una tarea compleja que demanda del trabajo colaborativo y participativo del equipo docente. En este sentido, no se debería vivir al conflicto como una dificultad sino como un aspecto inherente a las instituciones. La autonomía institucional es un requisito para la elaboración de directrices son una necesidad para el ejercicio de la autonomía. El Proyecto es una herramienta de la gestión que permite elaborar este conjunto de directrices.

El Proyecto escolar institucional es un instrumento que: Sintetiza una propuesta de acción en una institución escolar, explicitando sus principios y convicciones; es decir sus señas de identidad, los objetivos que pretende y la estructura organizativa que se dará a sí misma, para tratar de conseguirlos. Explicita los cursos de acción a seguir para alcanzar los objetivos que se persiguen. Resume las convicciones ideológicas de la institución. Se elabora y se aplica de manera participativa y democrática. Nace del consenso y de la confluencia de intereses diversos. Asume un carácter prospectivo. Es singular y propio de cada escuela. Establece el patrón de referencia para la evaluación de la acción educativa que se desarrolla en la escuela. Es el marco de referencia para el diseño y el desarrollo del currículum y de los sucesivos proyectos específicos que se propongan. Su elaboración y desarrollo debe estar centrado en las necesidades de los alumnos (López ,2008, p. 58).

### **2.1.11 Ruta de mejora.**

“Una ruta de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, el rendimiento educativo Pueden ser de muchos tipos: organizativas, curriculares, etc.” (PORRUA ,2009, p 105).

En concreto, en este caso las medidas de la ruta deben tener como objetivo la mejora del rendimiento del alumnado y la disminución del fracaso escolar a la par que se mejora en excelencia. El mejor desarrollo de las competencias escolares deberá ser el eje de cualquier mejora. Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente,

llevarse a la práctica y constatar sus efectos. Una ruta de mejora de la enseñanza debe redundar en una mejora constatada del nivel de aprendizaje de los alumnos.

Para que sea eficaz, un plan de mejora requiere ciertas condiciones previas: El convencimiento de que la mejora es posible El control de actitudes derrotistas La ausencia de planteamientos justificativos El liderazgo del equipo directivo La implicación del profesorado y de los padres y madres La comprensión del sentido que tiene plantearse mejoras (SEP,1999, p. 63).

Por ello, es necesario que el plan de mejora incluya indicadores relevantes que permitan hacer un seguimiento y valorar la eficacia de las medidas que se van tomando. En bastantes planes de mejora se constata una buena definición del problema y de las líneas que debe seguir el centro para conseguir mejores resultados. Esto es un punto muy importante, pero no es suficiente para tener un buen plan de mejora: estos principios o líneas de mejora deben concretarse en acciones específicas que comprometen a las personas implicadas. Véase el siguiente ejemplo: si un centro tiene problemas de comprensión lectora, no será suficiente que indique que se establecerán líneas metodológicas comunes, que se potenciará la formación del profesorado y que se evaluará de acuerdo al modelo PISA. Todas estas líneas, no cabe duda enmarcan y orientan la dirección del plan de mejora de este centro en comprensión lectora, pero debe darse un paso más traducirse en acciones concretas.

La mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras; es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan. La planificación de su estrategia es el principal modo de conseguir un salto cualitativo en el servicio que presta a la sociedad. Para ello es necesario realizar un diagnóstico

de la situación en la que se encuentran en el marco de la autoevaluación institucional. Una vez realizado, es relativamente sencillo determinar la estrategia que debe seguirse para que el destinatario de los servicios perciba, de forma significativa, la mejora implantada. Apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda, la mejor opción de cambio.

Es por esta razón por lo que la autoevaluación se entiende como un Sistema de Mejoramiento Continuo de Calidad, pues no implica acciones aisladas, sino la producción de un círculo virtuoso que se inicia con la reflexión interna de docentes, directivos, estudiantes, padres de familia, funcionarios para avanzar en acciones de mejora.

La autoevaluación tiene dos resultados: el primero, proveer un diagnóstico de la realidad institucional y el segundo, iniciar un proceso de implementación de acciones tendientes a mejorar la calidad de las características débiles, plasmadas en objetivos claros y alcanzables es entonces donde se requiere trazar un plan de mejoras el cual constituye un objetivo del proceso de mejora continua, y, por tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo (Stielgeber, 1997; p. 247).

La elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la implicación de todos los agentes responsables pertenecientes a la comunidad educativa. El plan de mejora integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la gestión organizacional, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido.

Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos.

La ruta de mejora permite: Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas Identificar las acciones de mejora a aplicar. Analizar su viabilidad. Establecer prioridades en las líneas de actuación. Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas. Negociar la estrategia a seguir. Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión. Motivar a la comunidad educativa a mejorar el nivel de calidad (Schmelkes, 1994, p. 29).

La ruta de mejora contiene objetivos, metas, resultados esperados, actividades que se realizarán y sus responsables, así como el cronograma, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y los indicadores para hacer seguimiento a su ejecución. Este plan debe mantener una estrecha relación con el PEC (Proyecto Educativo de Centro), puesto que contribuye a su consolidación. En ciertos casos, los procesos y sistemas del plantel educativo serán modificados, lo que implica la ejecución de fases de análisis, diseño e implementación.

### **2.1.12 Proyecto Regional de Innovación de la Gestión Pedagógica (PRIGEP)**

De acuerdo a la ruta de mejora escolar el objetivo de este proyecto es: “Contribuir a la mejora de los indicadores de logro educativo en las escuelas públicas de Educación Básica de las Regiones” (SEGEY,2014, p. 91) y con base en el análisis del Paradigma de una Escuela de Educación Básica de Buena Calidad y de los indicadores de logro educativo.

El Modelo de Gestión Regional implica transformaciones sustanciales en el Sistema Educativo del Estado, dichas transformaciones con llevan a la construcción de un Paradigma que responda a los requerimientos de esta nueva visión de la Gestión. Es así que se define un Paradigma de una Escuela de Buena Calidad (PEBC) (SEGEY, 2013, p. 23).

Este paradigma no pretende ser un referente acabado, ni propone formas complejas de sistematización que en la práctica se vuelven burocráticas y ajenas a los maestros; se trata, simplemente, de precisar las finalidades últimas de la educación, para no olvidar los aspectos esenciales hacia donde deben orientarse y concentrarse los esfuerzos de la labor educativa, y de contar con un marco de referencia básico en el cual puedan contrastarse los procesos educativos de las escuelas.

El Paradigma de una Escuela de Buena Calidad (PEBC) considera que la calidad radica en el mejoramiento de los indicadores del logro educativo, entre éstos: la Evaluación Nacional del Logro Académico de los Centros Escolares (ENLACE), la deserción, reprobación y eficiencia terminal, enmarcados en la transformación del maestro como persona y en el desarrollo humano de la comunidad escolar para lograr una convivencia armónica.

Sin la reivindicación plena de los sujetos, los modelos de calidad no pueden ir muy lejos, ya que los cambios de fondo tienen que ser, como su nombre lo indica, cambios profundos que no pueden darse solamente desde el exterior, sino que tienen que emanar del fondo de la persona, del pensar y sentir de cada directivo, maestro y alumno. Así también, en este paradigma, se definen los rasgos deseables de una escuela de buena calidad incluyendo, el perfil del director y los docentes que la integran.

La construcción de los rasgos deseables de una escuela de buena calidad, parte de considerar la escuela “como una familia que se preocupa por sus miembros,

donde se establecen amplias expectativas para todos, se elaboran y reconocen los puntos fuertes mientras se prestan apoyo mutuo, compensan y superan las debilidades individuales y su comportamiento viene dictado por la mutua confianza, el respeto, el optimismo y la buena voluntad” (SEGEY ,2013, p. 38). Es así como estos rasgos se convierten en el horizonte hacia donde la escuela aspira a llegar. En este paradigma se retoman los cuatro pilares de la educación propuestos por la UNESCO: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos, como piedra angular de una Comunidad de Aprendizaje.

El PEBC requiere de la participación de personas que promuevan con sus acciones el avance en el logro de los rasgos que lo caracterizan, los promotores principales son los supervisores y los asesores pedagógicos de los Centros de Desarrollo Educativo, del mismo modo, el director y el docente, tienen un papel relevante. El logro de los rasgos de una Escuela de Buena Calidad requiere de la autodeterminación de las escuelas y colectivos docentes; quienes encontrarán en asesores, supervisores y autoridades educativas un equipo que se sumará desde diferentes ámbitos a sus iniciativas de mejora.

En el trayecto para alcanzar los rasgos del paradigma, las escuelas y los colectivos docentes contarán con el apoyo, asesoría y acompañamiento del supervisor escolar y el equipo de asesores de los Centros de Desarrollo Educativo, quienes serán otros promotores del desarrollo del paradigma de una escuela de buena calidad. Las autoridades educativas, animarán este proceso desde su ámbito de responsabilidad mediante la generación de políticas que orienten los esfuerzos,

así como el ejercicio de una gestión eficiente, sensible a las necesidades y demandas.

## **2.2 Referencial**

En este apartado se incluyen reseñas de investigaciones similares cuyos estudios provienen de diversos contextos (internacional, nacional y local) que sirven como base para explicar la naturaleza del objeto de estudio.

En cuanto a la variable independiente trabajo colegiado se encontró y se referenció a una investigación realizada en Sevilla, España en el año 2016 por Augusto Beltrán Parra; cuyo título es “Los cuerpos académicos: un estudio desde las teorías sociales y de la comunicación” cuyo objetivo general es realizar un análisis, a través de las teorías sociales y de la comunicación de los cuerpos académicos con la finalidad de entender de manera profunda el significado, el quehacer y la influencia en la toma de decisiones de estos grupos en la institución educativa, así como identificar la nueva valoración que le dan los profesores a las funciones del docente universitario. Se recurrió al enfoque de la investigación cualitativa, considerando que a partir de éste se puede contemplar con mayor profundidad el objeto de estudio. Para el entendimiento de las situaciones se utiliza el diseño fenomenológico, así como el análisis del discurso, pues es a través de las experiencias y de los documentos creados por los participantes que se define, interpreta y se declara el ritmo de vida laboral que se asume en las instituciones educativas. La población estudiada fueron los profesores de la Universidad de Sevilla cuya muestra se asignó a los catedráticos de la facultad de Educación. Las conclusiones de esta investigación fueron: las tendencias internacionales,

económicas y políticas han influido en los modelos educativos de las universidades, generando una serie de indicadores de cumplimiento tanto para estudiantes como profesores. Esta situación ha hecho que las instituciones pongan énfasis en alcanzar dichos estándares, por medio de planes de trabajo y programas de evaluación constantes. Otro cambio sustancial en la dinámica laboral del docente universitario es el trabajo por medio de la configuración de cuerpos académicos. Grupos de profesores-investigadores que tienen como función primordial la generación y/o aplicación de conocimiento. Haciendo de esta dinámica un mecanismo clave para la creación de productos académicos que responden a las tendencias de la economía del conocimiento. En las Universidades se puede apreciar diferentes tipos de profesores: profesores-investigadores que son integrantes del núcleo base del CA, los docentes asociados o colaboradores de los cuerpos académico y los que no pertenecen a estos grupos. Diferencias que generan tensiones dentro de la institución, debido a la manera en cómo se llegan al acuerdo o se reparten los recursos. Los profesores que pertenecen a un cuerpo académico generan dentro de éste códigos de comunicación, normativos y axiológicos que les permiten definir y diferenciar sus labores en comparación con aquellos que no son parte de estos grupos.

Son los coordinadores de los cuerpos académicos o los investigadores con el alto reconocimiento en investigación los encargados de comunicar los códigos de comportamiento de los profesores universitarios. En muchas ocasiones son éstos los que concilian los indicadores que un profesor universitario debe alcanzar.

Además de ser los referentes para involucrar o considerar como responsable de los proyectos de investigación.

Las claves comunicativas de los cuerpos académicos, están identificados por aspectos de jerarquía y familiaridad.

El significado que los profesores tienen sobre los cuerpos académicos y del Perfil deseable es positivo, reconocen que, a través de estos grupos de trabajo, el nuevo rol del docente universitario, se está consolidando, debido al trabajo colegiado de los profesores, pues por medio de éste, el docente ha desarrollado habilidades para gestionar y dar soluciones a los problemas en los que se enfrenta.

Por último, la comunicación es un recurso que ha permitido la normalización tanto del trabajo de los cuerpos académicos, como del Perfil deseable. El intercambio de experiencias de los diferentes cuerpos académicos y la divulgación del logro de estos grupos a la comunidad científica, como a la institución a la que pertenecen, garantizaría mayor entendimiento y aceptación de lo que se hace en los colegiados. Sin embargo, se debe hacer un doble esfuerzo por las autoridades universitarias y los responsables de los colegiados para integrar, permitir y apoyar para que los demás docentes que no.

Por otra parte, en el contexto nacional se hace referencia a un estudio elaborado en la Ciudad de México en el año 2011 en la Universidad Pedagógica Nacional unidad Ajusco por Silvia León Aviña cuyo título es: “La conformación del trabajo colegiado desde la práctica docente en los profesores de educación secundaria” cuyo objetivo general fue analizar la conformación del trabajo colegiado

dentro del Consejo Técnico como parte de la práctica docente en los profesores de educación.

El estudio en el cual se basó esta investigación fue de tipo cualitativo, el cual refiere a un enfoque que se fundamenta en métodos de recolección de datos sin medición numérica a diferencia de la investigación cuantitativa, ya que el propósito de la investigación cualitativa consiste en reconstruir la realidad, tal como la viven actores de un entorno social definido, en este caso nueve profesores de secundaria como participantes de la investigación en un contexto de estudio específico que es el Edo de México municipio de Ecatepec de cuatro escuelas pertenecientes al sector nº 4, zona escolar nº 16.

Esta investigación, aporta elementos que son de utilidad a otros estudiantes o docentes, hacia la identificación de aspectos que giran en torno a cómo se desarrolla el trabajo colegiado en la educación secundaria en el Consejo Técnico.

A partir de una lógica normativa, impulsada por políticas educativas, se establece una nueva forma de organización que es el Consejo Técnico, lo que es desde la intersubjetividad en este espacio académico, donde los sujetos se incorporan a esta nueva cultura de trabajo, incorporación que permite la toma de acuerdos, compartir experiencias y conocimientos al interior de las instituciones de educación secundaria.

Así, a través del análisis del discurso, se interpretó lo que dijeron los profesores sobre su forma de interacción grupal, por medio de la cual, conciben,

participan, se identifican y transforman su práctica educativa en la educación secundaria en colegiado desarrollado en el Consejo Técnico.

De esta manera, dentro de esta nueva cultura académica producto de los cambios organizacionales en las escuelas, es de vital importancia reconocer la función del director escolar y la actitud que adopta (como presidente del Consejo Técnico) para el mejor funcionamiento del Consejo Técnico y del centro escolar donde se encuentre, en la pretensión de erradicar el decreto de acciones en un sistema vertical de organización a una toma de decisiones horizontal, como lo enmarcan los procesos de gestión escolar, o por el contrario, darse a la tarea de mejorar su actitud cuando presenta un estilo *laissez faire* o condescendiente, donde se reflejar un sentido de dirección pasiva al dejar de coordinar y dirigir a los integrantes del CT, otorgándose un papel desinteresado en su participación.

Asimismo, paulatinamente y por el cambio generacional, prevalece el trabajo que tiende a la polifuncionalidad por parte de los docentes, una vez apropiándose de este tipo de trabajo, será más fácil de transmitirlo a sus pares, a los alumnos y por consiguiente apuntar a una mejor calidad educativa.

Si se requiere que la educación básica sea de mejor calidad, se debe de comenzar por desarrollar las acciones designadas por normatividad con sentido crítico, como es el caso de los colegiados que se desarrollan en el Consejo Técnico. Por tal motivo, es sustancial reconocer que se entrelaza lo que exige la normativa y lo que ocurre realmente dentro de este espacio colegiado, por tanto, se debe llevar a un equilibrio entre lo que dicta la norma y la realidad en la que viven los profesores,

al conformar un verdadero grupo académico que fortalece a la institución escolar en la que se encuentran, por medio del trabajo conjunto y los alcances que se hacen posibles por parte de sus integrantes para lograr empatar lo que se les exige y su vida escolar en colegiado en la cotidianeidad.

En el contexto local una investigación realizada en Ciudad del Carmen, Campeche en el año 2009 también presentada en la Universidad Pedagógica Nacional unidad 042 por Luis Enrique Hernández Esteban cuyo título es: “El trabajo colegiado como estrategia para el desarrollo de actividades de gestión”. El objetivo de este estudio es determinar cómo influyen los equipos colegiados dentro de las secundarias en las actividades de gestión que se promueven en los planteles, la población fueron docentes y directivos de las escuelas secundarias técnicas de la zona 05 del estado de Campeche cuya muestra fueron específicamente los docentes y directivos de 4 escuelas secundarias técnicas de la zona. El enfoque fue cuantitativo con un procedimiento de correlación y sus resultados fueron 0.87 de aprobación concluyendo que la influencia del trabajo colegiado si determina en mayor medida los procesos de gestión escolar dentro de los planteles.

Para la variable dependiente proyectos de gestión pedagógica se hace referencia a un estudio internacional que se realizó en Lima, Perú en el año 2014 presentado en la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle” por María Hilda Tafur Vásquez, cuyo título es: “Gestión pedagógica y calidad del servicio educativo en la institución educativa” el objetivo del estudio es determinar la relación entre la gestión pedagógica y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa 3056 Gran Bretaña del distrito de Independencia en el año 2010. El tipo

de investigación que corresponde es el descriptivo correlacional de corte transversal (transeccional). El diseño que se emplea es no experimental y correlacional. la población está constituida por: 26 docentes de primaria y 120 alumnos del 6° grado. El tipo de muestreo utilizado es no probabilístico y censal. De acuerdo a los resultados, existe relación significativa entre la gestión pedagógica y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa 3056 Gran Bretaña del Distrito de Independencia, año 2010 con un nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ .

En el contexto nacional se referencia a una investigación realizada en 2017 presentada en la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 096 Ciudad de México Norte por Marcela González Guzmán cuyo título es: “La ruta de mejora escolar como instrumento del modelo de gestión estratégica y sus alcances en el logro educativo” cuyo objetivo es investigar si la ruta de mejora escolar impacta el logro educativo es un estudio documental y etnográfico basado en encuestas a la población y a la muestra que fue de 4 directivos, 60 docentes y 90 padres de familia y su resultado fue el siguiente: la ruta de mejora escolar sería efectiva si se planeara en colegiado un objetivo preciso y cuantificable.

En el contexto local se referencio la investigación “El Trabajo Colegiado como estrategia de gestión educativa para la toma de decisiones. Una intervención en la Gestión Escolar” presentado por Matilde Cervantes Villegas en la Facultad de Educación de la Universidad Autónoma de Yucatán en el año 2009 cuyo objetivo es El objetivo es dar cuenta del proceso de trabajo colegiado de los docentes de una escuela primaria particular a través del método cualitativo. Las participantes en la intervención fueron 18 maestras de la primaria, cuatro coordinadoras y la directora.

Es importante aclarar que solo participaron las maestras que tenían tiempo completo en el colegio, ya que en el caso de los que iban por horas como: deportes, música y computación, tenían otros trabajos por la tarde que les impedían estar en las reuniones colegiadas; sin embargo, se les informaba puntualmente sobre los acuerdos tomados por medio de sus coordinadoras. En el caso de la coordinadora de matemáticas, no era posible su asistencia ya que dependía de la dirección de secundaria. Sin embargo, las maestras que tenía a cargo sí fueron miembros de los 18 participantes del proceso. La conclusión de este estudio fue el trabajo colegiado como una red de apoyo docente, es uno de los procesos que se dan al estar compartiendo experiencias, opiniones y el mismo trabajo, las cosas que se comparten suelen ser menos agobiantes, incluso una situación vista a través de otras personas puede proveer de soluciones porque las personas que puedan empezar un trabajo colegiado en sus centros de trabajo pueden encontrarlo como una ventaja más.

### **2.3 Contextual**

La telesecundaria es un modelo de educación mexicano; instituido en 1968 por Álvaro Gálvez y Fuentes con el objetivo de impartir la educación secundaria a través de transmisiones televisivas en las zonas rurales o de difícil acceso de la República Mexicana y para abatir el analfabetismo imperante en la década de los sesenta, que aún continúa aplicándose.

Al finalizar el sexenio del Presidente de México Adolfo López Mateos y su secretario de educación Jaime Torres Bodet en 1964, los adelantos en materia de educación que se dieron en dicha gestión y la ampliación del presupuesto educativo

del 15.8% al 23%,<sup>4</sup> el analfabetismo en México superaba el 30% de la población mexicana. Aunado al hecho de que la matriculación escolar era más reducida en comunidades rurales y de difícil acceso.

Por ello, en 1968 durante la presidencia de Gustavo Díaz Ordaz siendo titular de la Secretaría de Educación Pública Agustín Yáñez, se crea el sistema de educación a distancia por televisión, y las primeras clases fueron transmitidas por la estación XHGC-TV (canal 5), e iniciando con 304 "teleaulas", aplicándose primeramente en el Distrito Federal y en los estados de Hidalgo, Morelos, Oaxaca, Puebla, Tlaxcala y Veracruz.

El esquema de telesecundaria tuvo sus antecedentes en el modelo italiano y éste retomaba tres elementos fundamentales: el telemaestro, el maestro monitor y el aula provista del material necesario. El telemaestro se encargaba de exponer la lección a través de los estudios de televisión y el maestro monitor despejaba las dudas de los alumnos una vez terminada la sesión televisada adecuando el trabajo a las capacidades de los estudiantes.

La teleclase tenía la siguiente estructura: en los primeros diez minutos el maestro monitor hacía un repaso de lo que se había estudiado la clase anterior, posteriormente, durante 20 minutos los estudiantes visualizaban el programa televisado, al finalizar la sesión los próximos 20 minutos estaban dedicados a supervisar los ejercicios planteados para afirmar el conocimiento y los últimos 10 minutos eran de descanso.

El solo observar los programas educativos no era suficiente para que los jóvenes afianzaran sus conocimientos, pues la secuencia de imágenes en ocasiones provocaba la fugacidad de conceptos, por lo cual, se diseñaron materiales impresos o guías de estudio para facilitar con ello el aprendizaje.

Con el paso del tiempo, y con el empleo de la tecnología, se ha consolidado por el empleo de una metodología característica que incluye tres elementos fundamentales: el docente, las clases televisadas y las guías de aprendizaje. La señal llega a los televisores en las aulas gracias a la señal vía satélite de la Red Edusat, donde se transmiten programas para cada grado en el canal 11.

El modelo de las Telesecundarias ha sido exportado a diversos países, como Salvador, Guatemala, Panamá, Costa Rica y Estados Unidos.

Actualmente su metodología se ha mejorado y se le llama Modelo Fortalecido de telesecundaria el cual se encuentra en el marco de la Reforma de Secundarias del plan y programas de estudios 2006. Se han integrado elementos como el CD de recursos para la clase de español (que contiene videos, audiotextos, textos modelo, canciones e imágenes), interactivos y la mediateca, que contiene videos para cada asignatura en un paquete de DVD. Actualmente las telesecundarias trabajan con el modelo por competencias, con el cual se pretende formar alumnos autónomos que sean capaces de desarrollar sus habilidades en el aprendizaje.

Con la implementación del Modelo Pedagógico Renovado como parte de las reformas a la educación secundaria en 2006, se pretendía que las secuencias didácticas se centraran más en el aprendizaje y en el estudiante, promoviendo una

interacción en el aula y propiciando con ello la participación reflexiva de los niños y jóvenes, además de lo anterior la evaluación tiene un papel fundamental, no como un juicio con valor numérico sino como una forma de obtener información que oriente las decisiones de los docentes al interior del salón buscando mejorar su práctica y con ello el proceso de enseñanza- aprendizaje.

En el año 2011 con el surgimiento de la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) se modificaron los planes y programas de estudio de las asignaturas y por lo tanto los materiales impresos, los cuales siguen siendo sometidos a revisión. Estos contienen los temas que aparecen en el plan de estudios, a pesar de que se relacionan con los propósitos y contenidos planteados para cada una de las asignaturas en 2011 la información que se presenta en ellos es escasa, por lo que el papel del docente en el diseño de actividades toma gran importancia.

Desde la reforma educativa en que se articularon todos los niveles de educación básica (preescolar, primaria y secundaria) la educación secundaria ha modificado sus planes y programas de estudio en el año 2011.

En el estado de Yucatán donde se ubica este estudio la telesecundaria empezó a funcionar desde 1974, pero hasta 1989 se le da más impulso por el gobierno del estado, su fundador fue el profesor Fabio Espinosa Granados, en 1995 se construye la mayor parte de las telesecundarias en territorio yucateco. Actualmente existen 190 planteles que ofrecen este servicio en la entidad, distribuidas en 14 zonas escolares, atendiendo aproximadamente a 13,000 alumnos. La cobertura abarca a 59 municipios de los 106 existentes y de acuerdo a

datos del INEGI el 98 % de las escuelas se encuentran en comunidades de alta marginación y con población indígena.

Los beneficios de la telesecundaria son: permite que el alumno tenga un amplio criterio educativo, ayuda al desenvolvimiento del educando ayuda a los alumnos que sean auditivos, visuales y/o kinestésicos, aun estando el alumno en una zona rural, tendrá las herramientas para adentrarse en un entorno práctico y tecnológico, que le hará crear nuevas expectativas y así poder buscar diferentes campos laborales y no estancarse en lo cotidiano de su zona rural, los recursos y materiales son gratuitos. así se cumplirá el artículo tercero marcado en la constitución política de que todos los individuos tienen derecho a la educación.

Sus principales problemas son: debido a la lejanía de las comunidades, tardan en llegar los recursos para crear una escuela telesecundaria. La distancia también afecta a los alumnos una vez creada la escuela - pueden tener que caminar dos o tres horas para llegar. Debido a la pobreza y a la falta de tecnología, los habitantes de las comunidades, desde pequeños envían a sus hijos a trabajar, provocando esto que los niños no culminen sus estudios básicos. Las zonas rurales, no siempre, o no todas cuentan con el servicio de luz eléctrica, lo que no permite que los televisores, computadoras, o demás medios, sean utilizados.

Las telesecundarias están conformadas por docentes que comparten una serie de situaciones comunes, por ello, deben de buscar una forma de organizarse para trabajar de manera conjunta que les permita enfrentar los problemas desde perspectivas diferentes que los conducirán a compartir experiencias, conocimientos

y a encontrar soluciones satisfactorias para las situaciones que se propongan resolver mediante la cooperación.

Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos dónde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional. Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara por parte de los maestros y los administrativos de una escuela, los miembros del colegiado escolar no se incrementa el desempeño del equipo.

Por lo cual al momento de querer trabajar las actividades escolares con esta estrategia de trabajo es importante que exista un interés desmedido por cada uno de los involucrados, es decir por parte de los maestros y administrativos. Los equipos se establecen cuando existe una meta completa y compartida.

Cuando los miembros de un colegiado no aportan su mayor esfuerzo para lograr el objetivo principal del trabajo en equipo, falla el trabajo colegiado ya que es aquí donde los docentes y administrativos, se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a tener la ideología de que el éxito solo dependa de ellos. Pero en el trabajo colegiado se ha demostrado que a medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre sí, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones.

El problema es que se limita a ver únicamente las diferencias e individualidades. Cuando se trabaja en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Se concentra en ser único, en hacer las cosas a nuestra manera, en

destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por los mismos maestros y administrativos y por eso es muy difícil de romper. Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solo de esta forma se contribuirá a formar un verdadero equipo.

Evitar separar a algún miembro del equipo, ya que es muy importante la unión del mismo. Por eso se necesita reunir al grupo por lo menos una vez a la semana para hablar de los problemas y resolverlos creativamente.

La colaboración profesional entre maestros exige dedicar más tiempo al trabajo colegiado, en reuniones de maestros de un mismo grado o ciclo, o en secundaria, de los que atienden a un mismo grupo. Pero estas reuniones deben tener definida la materia de trabajo; de poco serviría aumentar el tiempo de reuniones si no se define antes el propósito y el tipo de actividades que deben tratarse allí. Además, el trabajo en equipo exige habilidades de comunicación, disposición para analizar colectivamente asuntos que tradicionalmente se consideran personales (como el trabajo en grupo) y capacidad para tomar decisiones, características que no siempre están presentes en la escuela y cuya formación exige también un proceso de aprendizaje.

Muchas de las razones por las que las actividades escolares no logran desarrollarse de manera adecuada, se debe a que los padres de familias no se sienten comprometidos a participar en las actividades escolares. Es porque no se tiene ese interés, en trabajar con el colegiado escolar.

Una escuela que reconoce el interés y el derecho de las madres y los padres de familia a participar en la tarea educativa y establece mecanismos para involucrarlos en la misma (sin delegar en ellos las responsabilidades profesionales).

La escuela como institución tiene una misión específica, para la cual se invierten recursos sociales; sin embargo, paradójicamente, en muchas escuelas se considera que los padres y las madres de familia carecen de razones y de legitimidad para intervenir en la tarea educativa. La opinión dominante entre el personal docente y directivo es que la colaboración debe reducirse al sostenimiento material de las escuelas; aún más, entre los dichos que circulan en el medio magisterial verdaderas claves de la cultura escolar es frecuente considerar a las madres y a los padres de familia como "armas de doble filo", porque "hoy te apoyan y mañana quién sabe...".

En esta cuestión se mezcla la reivindicación del carácter profesional de la enseñanza junto con la defensa del carácter cerrado de la escuela, institución que funciona como muchas otras, al margen de la mirada pública. Construir una nueva relación entre la escuela y los padres es una tarea difícil, no sólo por la diversidad de opiniones que ellos tienen respecto a la escuela y los maestros, sino porque se trata de establecer nuevas reglas que faciliten la colaboración, sobre la base que cada uno realice la tarea que le corresponde.

Los profesores tenemos que asumir que la educación y cada escuela se sostiene con recursos sociales, la sociedad, y en primer lugar las madres y los padres de familia, tienen derecho a saber qué ocurre en cada plantel, qué propósitos

se buscan con las actividades que se realizan, por qué tal o cual alumno obtiene determinados resultados, etcétera.

Este factor es, y ha sido muy determinante en todas las escuelas, ya que si no se tiene una cultura del trabajo colegiado para el desarrollo de las actividades escolares, mucho menos se tiene la cultura por parte de los padres de familia por apoyar y ser parte de cada una de las actividades, aunque este factor se ha desarrollado debido a otros factores como; el económico, el cultural, el social etc., y el desinterés total en las tareas extraescolares por parte de padres y alumnos, muchas veces también se deben a que no tienen ni cuentan con el espacio, y el materia suficiente para dichas tareas, para esto se necesita trabajar con el colegiado cada una de las actividades de la escuela, y será entonces que de esta manera y con la colaboración de padres de familia y escuela se pueda lograr una formación intelectual más eficaz en los niños.

Actualmente el tiempo que en la mayoría de las escuelas se dedica a las actividades escolares es muy reducido y muchas veces los profesores señalamos que es insuficiente para tratar adecuadamente todos los contenidos incluidos en los programas de estudios. Pero además de este hecho, el calendario escolar real está todavía lejos y en muchos casos muy lejos del establecido en la Ley. A las continuas suspensiones por motivos oficiales, sindicales o por derechos establecidos de los profesores, se suman muchas tradiciones en los centros escolares que consideran "normal" y comprensible el ausentismo docente (a veces crónico) y el retardo en el inicio del trabajo cotidiano con cada grupo escolar.

Una nueva escuela debe garantizar, en primer lugar, que los profesores cumplan profesionalmente su obligación laboral esencial, la enseñanza: que todos los días haya clases, y que el tiempo dedicado a las labores escolares se aproveche óptimamente.

Por lo que es necesario que al momento de planificar las actividades se considere al trabajo colegiado como una estrategia de trabajo, con la cual se tome muy en cuenta la distribución del tiempo con el que se cuenta durante un ciclo escolar, la cual este diseñada por cada uno de los participantes del colegiado escolar, y de esta manera el factor tiempo ya no será el que impida que las actividades escolares se desarrollen al cien por ciento.

Al momento de considerar el tiempo para desarrollar las actividades escolares, es necesario tomar en cuenta cada una de las aportaciones de los integrantes del colegiado, esto evitara que solo algunos tengan buenos resultados, y propiciara que en el tiempo planeado sea el mismo que se utilice con cada uno de los maestros.

El indicador más importante para sustentar esta afirmación es el tiempo que el profesor de grupo invierte en actividades distintas del trabajo sistemático "frente a grupo": el reporte de información administrativa, la participación en múltiples actividades o programas "especiales" promovidas por los niveles federal, estatal, regional, de sector, de zona e incluso por instancias externas al sistema educativo y la elaboración de los informes correspondientes, así como la atención de múltiples actividades ligadas a tradiciones escolares con débil significado

educativo(preparación y realización de ceremonias cívicas, "festividades" y concursos escolares con diversos temas).

Es indispensable tomar medidas para garantizar que ninguna tarea reste tiempo a la enseñanza y que durante el tiempo que las niñas y los niños permanecen en la escuela participen en actividades educativas interesantes, relacionadas con los propósitos educativos básicos. Por lo cual el tiempo que se considere para elaborar una actividad deberá ser aprovechado al máximo.

El interés que existe dentro de la escuela primaria por trabajar las actividades escolares con el colegiado escolar es nula, pues actualmente no se promueve esta estrategia de trabajo ni mucho menos se le ha dado la importancia debida por lo que, es importante: Que en la escuela existan normas acordadas por los profesores y el personal directivo y, en la medida de lo posible, con los alumnos y los padres de familia, que establezcan claramente los derechos y las obligaciones de todos los que conviven en ella, así como las conductas permitidas y prohibidas. Estas reglas serían la expresión específica –concreta y adecuada a las condiciones particulares de cada escuela.

Aunque en nuestro sistema educativo existen propósitos generales que todos los niños y las niñas, independientemente de su origen étnico, social o de su ambiente familiar, deben alcanzar al final de un nivel educativo, en la práctica cotidiana, muchos profesores trabajan siguiendo los temas y la secuencia establecida en el programa de cada grado escolar o en el libro de texto, sin tomar en cuenta esas metas fundamentales y la situación de cada alumno respecto a ellas.

En muchas de nuestras aulas la clase comienza cuando el profesor señala: "abran el libro de matemáticas y resuelvan de la página 45 a 52, después reviso", o bien se prefieren otros materiales con ejercicios simples que son efectivos para entretener a los niños, pero poco útiles para aprender. Asimismo, hay escuelas donde la comunicación entre colegas alrededor de los asuntos profesionales elementales es prácticamente inexistente (por ejemplo, no se dialoga con el profesor que atendió el grupo durante el ciclo anterior para conocer a los alumnos y diseñar medidas de apoyo para quienes tienen dificultades especiales). Al final, la imagen que queda de esas escuelas es que, en realidad, lo único que les da unidad es el edificio escolar.

Pero en este tipo de escuelas no se toma en cuenta el trabajo colegiado, por lo que deberíamos hacer de cada escuela una unidad educativa, con metas comunes, con estilos de trabajo congruentes entre sí y con los propósitos educativos, con formas de relación estimulantes para el aprendizaje, no sólo de conocimientos, sino también de habilidades y valores exigen desde luego, una eficaz colaboración entre todos los integrantes de la comunidad escolar y una nueva forma de ejercicio de la función directiva.

Es importante entender que en ocasiones buscamos a quien echarle la culpa cuando no logramos los objetivos deseados y para la sociedad en general es muy fácil echarles la culpa a los maestros, pero es necesario considerar que, esta estrategia de trabajo no se ha venido promoviendo, ni mucho menos se ha considerado al momento de planear las actividades, Sin embargo cuando maestros-alumnos-directivos-padres de familia y todos los involucrados en el quehacer educativo, se unen para modificar el sistema y entre todos logran mejorar los

procesos de enseñanza-aprendizaje, se logran mejores resultados, por lo que es necesario promover el trabajo colegiado dentro de las escuelas, para que por medio de esta estrategia de trabajo se puedan desarrollar de mejor manera algunas actividades escolares.

La participación de los docentes como integrantes de un cuerpo colegiado es fundamental para crear los cimientos de una “nueva cultura académica colegiada” de carácter institucional, así, se da origen paulatinamente a una cultura sobre el trabajo colegiado, concepto que poco a poco debe irse re significando para los docentes, sobre todo cuando se ha pasado mucho tiempo trabajando de manera aislada y donde los canales de comunicación no han sido los más idóneos y, las universidades tendían a responder a otra lógica de construcción del conocimiento.

En este sentido, es básico reforzar los aspectos positivos de esta estrategia de trabajo, ya que podríamos decir que no se tiene en las escuelas una cultura en lo que respecta al trabajo colegiado dentro de las escuelas y por lo mismo al no contar con la una cultura de esta estrategia de trabajo, al momento de planear las actividades escolares no podemos considerarlas para el desarrollo de las actividades.

Al no contar con una cultura suficiente acerca del trabajo colegiado en la mayoría de las escuelas, por lógica no se tiene una idea de los beneficios que en un momento dado se pudieran tener, ni mucho menos se tiene una idea de qué manera podemos utilizar esta estrategia de trabajo. Por la misma razón no se sabe trabajar de esta manera, y en las pocas ocasiones en las que algunas escuelas han

querido trabajar con esta estrategia, no han logrado los resultados deseados, ya que no cuentan con una cultura del trabajo colegiado.

Más sin embargo si cada una de las escuelas que quisieran trabajar con esta estrategia, comenzaran por tener una cultura más amplia acerca del trabajo colegiado, obtendrían mejores resultados al momento de realizar las actividades escolares.

### **CAPITULO 3. METODOLOGÍA**

En el presente apartado se encuentran las herramientas metodológicas de la investigación para implementar las distintas etapas de esta, dirigiendo los procesos mentales y las actividades prácticas hacia la consecución de los objetivos formulados. Es la descripción del cómo y con que se realizó el estudio.

#### **3.1 Tipo de estudio y diseño de investigación**

Esta investigación es de carácter explicativo porque está dirigida “a responder las causas de un fenómeno social. Se enfoca en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta y porque se relaciona con dos o más variables” (Hernández et al ,2014, p. 98). El diseño utilizado es experimental porque se manipulará una de las variables en este caso el trabajo colegiado entre los docentes para determinar si influyen en los proyectos de gestión pedagógica (Plan de Mejora Escolar y al Proyecto Regional de Innovación de la Gestión Pedagógica) en la elaboración, seguimiento y evaluación.

Es un estudio experimental puro “porque tiene dos grupos de comparación, manipulando la variable independiente y existe equivalencia de grupos con el objetivo de lograr el control y la validez interna” (Hernández et al ,2014, p. 142). La investigación tiene un diseño con posprueba únicamente y con grupo de control porque:

Este diseño incluye dos grupos: uno recibe el tratamiento experimental y el otro no (grupo de control). Es decir, la manipulación de la variable independiente alcanza dos niveles: presencia y ausencia. Los sujetos se asignan a los grupos de manera aleatoria. Cuando concluye la manipulación a ambos grupos se les administra una medición sobre la variable dependiente en estudio (Hernández et al ,2014, p. 143)

### **3.2 Ubicación espacial y tiempo del estudio**

La presente investigación se realizó en la zona 011 del municipio de Tizimin, Yucatán con la participación de 15 escuelas pertenecientes a ella con un total de 62 docentes. El tratamiento de la variable trabajo colegiado se administró durante los Consejos Técnicos Escolares (CTE) con sede en el Centro de Desarrollo Educativo (CEDE) 07 ubicado en la ciudad de Tizimin, Yucatán.

El estudio se llevó a cabo durante el segundo semestre del ciclo escolar 2016-2017 en las siguientes fechas: 24 de febrero, 31 de marzo, 26 mayo, 30 junio y 10 de julio de 2017 en el cual se realizaron talleres para tratar la variable independiente trabajo colegiado.

### **3.3 Sujetos participantes, población y muestra**

En este estudio participaron docentes frente a grupo que pertenecen al municipio de Tizimin, Yucatán; él cual comprende dos zonas escolares respecto al nivel de telesecundaria la zona 010 y la zona 011, en la zona 010 se aplicó el pilotaje del instrumento de acopio de información y en la zona 011 se aplicó el tratamiento de este estudio experimental.

Ambas zonas acuden al Centro de Desarrollo Educativo (CEDE) 07 ubicado en la ciudad de Tizimin, Yucatán para desarrollar los Consejos Técnicos Escolares (CTE) y es ahí donde se desarrolló las pruebas de pilotaje y de tratamiento del grupo

de control. La zona 010 cuenta con 50 maestros frente a grupo con un promedio de edad de 35 años, del cual 20 son mujeres y 30 son hombres. La zona 011 cuenta con 62 maestros frente a grupo con un promedio de edad 40 años, del cual 35 son mujeres y 27 son hombres.

Se seleccionó esta población debido que en estas zonas se detectó el problema de investigación y porque “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández et al ,2014, p. 174). La muestra que se seleccionó para el presente estudio son los docentes frente a grupo de la zona 011 del nivel de telesecundaria perteneciente al municipio de Tizimin, Yucatán que en total son 62 maestros,31 formaran el grupo con tratamiento de la variable independiente y otros 31 formaran el grupo sin tratamiento de la variable independiente.

Es una muestra no probabilística o dirigida porque supone “un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (Hernández et al ,2014, p. 189). Se utilizó un muestreo por conveniencia, accidental o por oportunidad debido a que “está conformada por sujetos de fácil acceso, es decir, personas que voluntariamente se brindan para ser estudiados” (Levin ,2013, p. 109).

### **3.4 Instrumentos para acopio de información**

Para esta investigación se diseñó una escala Likert para recabar información de la variable dependiente: proyectos de gestión pedagógica en tanto que la variable

independiente: trabajo colegiado es la que se le dio tratamiento a través de un taller en cinco sesiones durante los consejos técnicos escolares.

La escala Likert diseñada para medir los proyectos de gestión pedagógica se elaboró con 27 reactivos de los cuales el 1,2,4,6,7,8,10,11 se refieren a la ruta de mejora, el 15,17,22,23,24 se refieren al Proyecto Regional de Innovación a la Gestión Pedagógica (PRIGEP) en tanto que los reactivos 3,5,9,12,13,14,16,18,19,20,21,25,26,27 hacen referencia a ambos proyectos. Para la escala Likert se utilizaron los criterios de totalmente de acuerdo con cuatro puntos, de acuerdo con tres puntos, en desacuerdo con dos puntos y totalmente en desacuerdo con un punto.

El instrumento se piloteo con los docentes en la zona 010 de telesecundarias de Yucatán el viernes 26 de mayo de 2017 en el Centro de Desarrollo Educativo (CEDE) de la ciudad de Tizimín, Yucatán iniciando a las 9:30 horas y finalizando a las 10:30 horas. Para obtener el nivel de confiabilidad y validez se utilizó el criterio de validez de constructo “porque explica las mediciones de la variable se vinculan de manera congruente con las mediciones de otros conceptos correlacionados teóricamente” (Hernández et al,2014, p.185). La confiabilidad se obtuvo con el procedimiento R de Pearson obteniendo un nivel de confianza de 0.96

Los instrumentos una vez obtenidos su valor de confianza y validez se aplicaron a la muestra del estudio en el Centro de Desarrollo Educativo # 7 (CEDE Tizimín) el 10 de julio de 2017 iniciando a las 9:00hrs terminando a las 10:00 horas.

### 3.6 Procedimientos

Una vez detectada la problemática se determinó utilizar el tipo de estudio experimental con diseño con posprueba únicamente y grupo de control, demostrar Determinar si el trabajo colegiado influye en los proyectos de gestión pedagógica, entendiendo esto a la Ruta de Mejora Escolar y al Proyecto Regional de Innovación de la Gestión Pedagógica (PRIGEP) con los docentes en la zona escolar 011 de telesecundarias, para ello se establece una hipótesis de diferencias de medias estableciendo que el trabajo colegiado influye en los planes educativos en los maestros de telesecundaria de la zona 011 del municipio de Tizimin, Yucatán.

Posteriormente se fundamentaron las variables revisando autores contemporáneos y expertos teóricos en el campo educativo con respecto al trabajo colegiado como Sylvia Schmelkes, Manuel Espinoza, Sergio Hernández y Rodríguez, Juan Piña, Consuelo Barragán Carrillo, Rovira Celma, Gustavo Delaire entre otros y para los proyectos de gestión pedagógica se consultaron a los siguientes autores : Oralía Bonilla, Samos Hillman Martimore, José María Alonso, Ander Egg y Aguilar y Fullan Stielberg, así mismo con los marcos normativos de la Secretaria de Educación Pública (SEP) y Secretaria de Educación del Gobierno del Estado de Yucatán (SEGEY).

El estudio de investigación es cuantitativo experimental explicativo ya que se pretende demostrar la diferencia de medias con un diseño con posprueba únicamente y grupo de control. Tal estudio se llevó a cabo en la ciudad de Tizimín, Yucatán con maestros de educación secundaria en la modalidad de telesecundarias

perteneciente a la zona 011 durante los consejos técnicos realizados de febrero a julio del ciclo escolar 2016-2017.

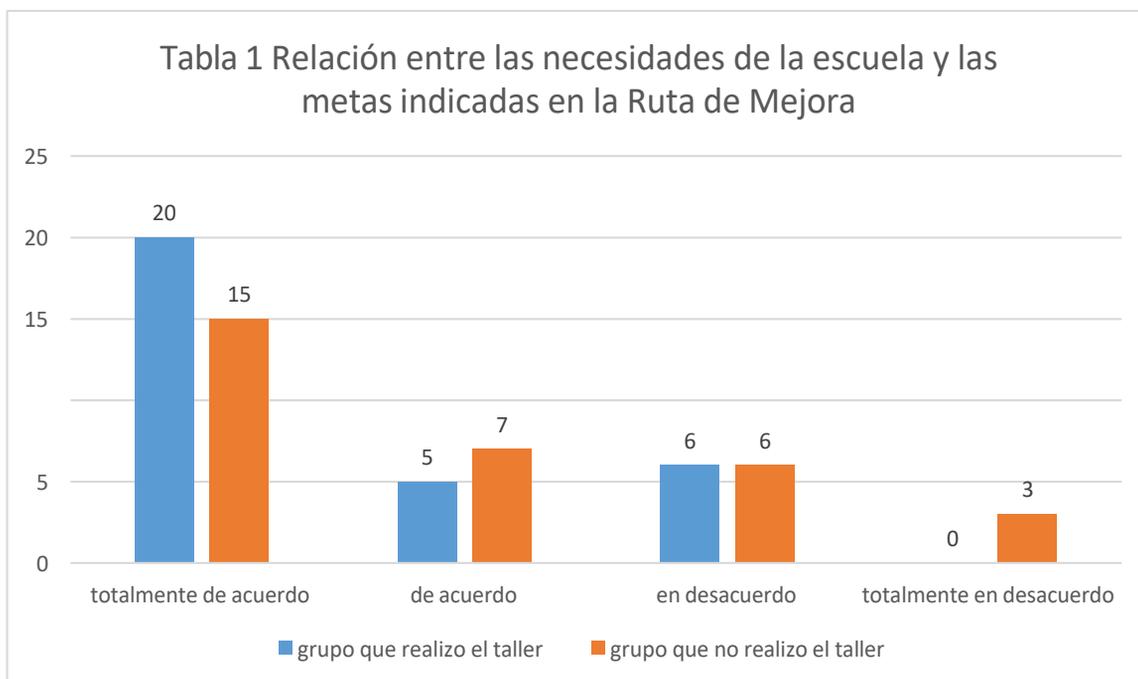
El estudio está dirigido a maestros que laboran en telesecundarias específicamente a la zona 011 que fue la muestra no probabilística porque la elección de los elementos solo depende de las características de la investigación y no de la probabilidad. Para corroborar la información se elaboró un instrumento que mide a la variable dependiente proyectos de gestión pedagógica con una escala Likert en tanto que para la variable independiente trabajo colegiado se realizó un tratamiento por medio de un taller. Con los resultados obtenidos se elaboró la matriz de datos y el libro de códigos, el cual concentra los resultados obtenidos en las pruebas lo cual permite un análisis meticuloso para poder presentar los resultados de la investigación.

## CAPITULO 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Análisis de resultados

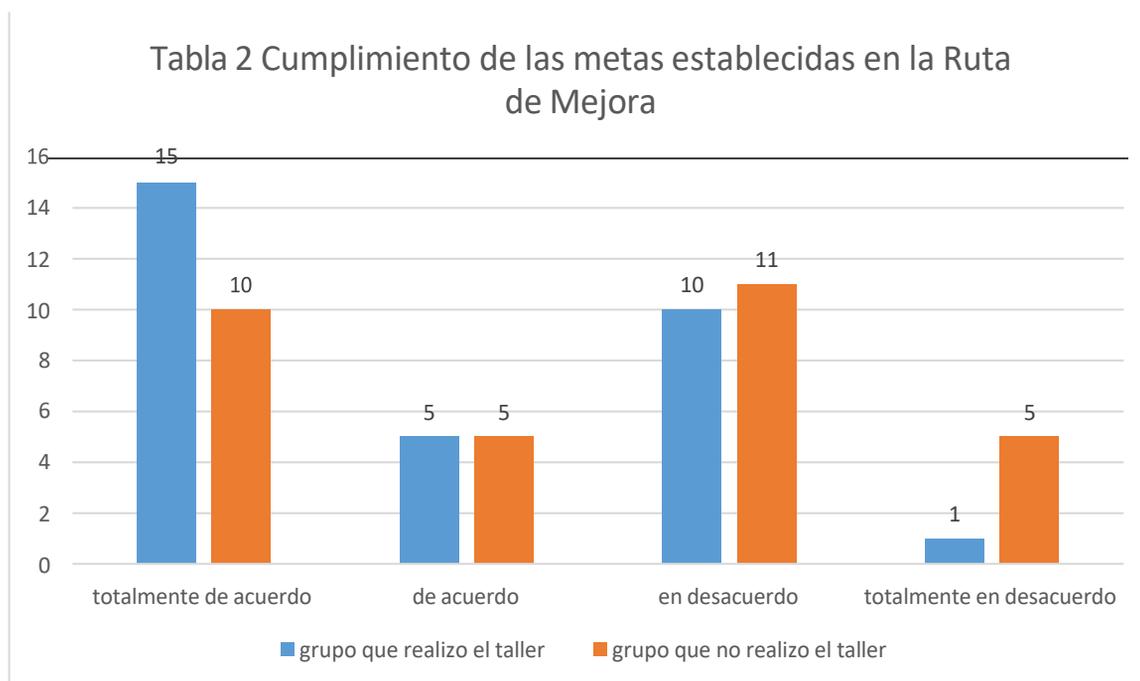
En el presente capítulo se analizan los resultados que arrojaron los procedimientos de investigación aplicados al presente estudio. En cuanto a la variable proyectos de gestión pedagógica se categorizaron los datos recolectados en tres categorías: ruta de mejora, PRIGEP y ambos

#### 4.1.1 Ruta de Mejora



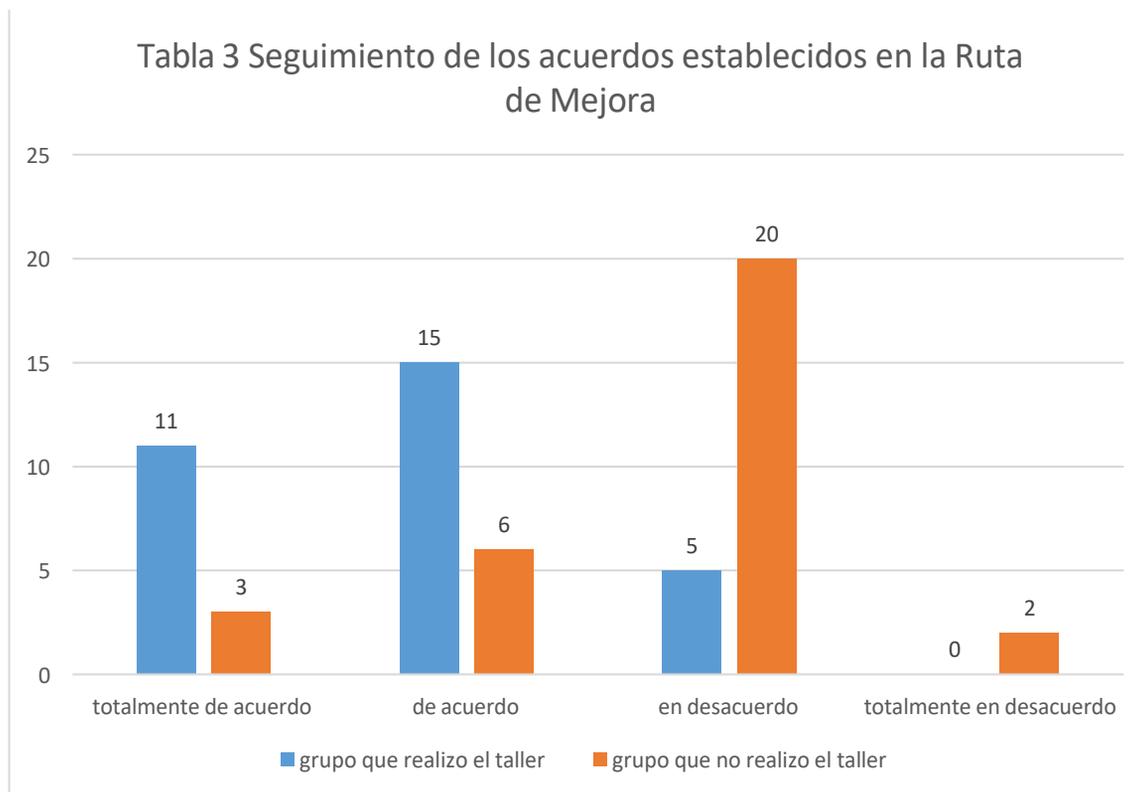
Al aplicar la escala Likert a los dos grupos de docentes se observa en la Tabla 1 que el grupo de control al que se le aplico el taller, 20 señalaron estar

totalmente de acuerdo en relación de las necesidades de sus escuelas con la Ruta de Mejora, 7 señalaron estar de acuerdo, 6 en desacuerdo y ninguno señaló estar totalmente en desacuerdo; en tanto que el grupo de docentes sin tratamiento es decir a los que no se les aplicó el taller indicó en la misma categoría e ítem estar totalmente de acuerdo 15 docentes, de acuerdo 7 docentes, en desacuerdo 4 docentes y totalmente de acuerdo 3 docentes. Los dos grupos de control y sin tratamiento indicaron en su gran mayoría estar totalmente de acuerdo con este rubro.



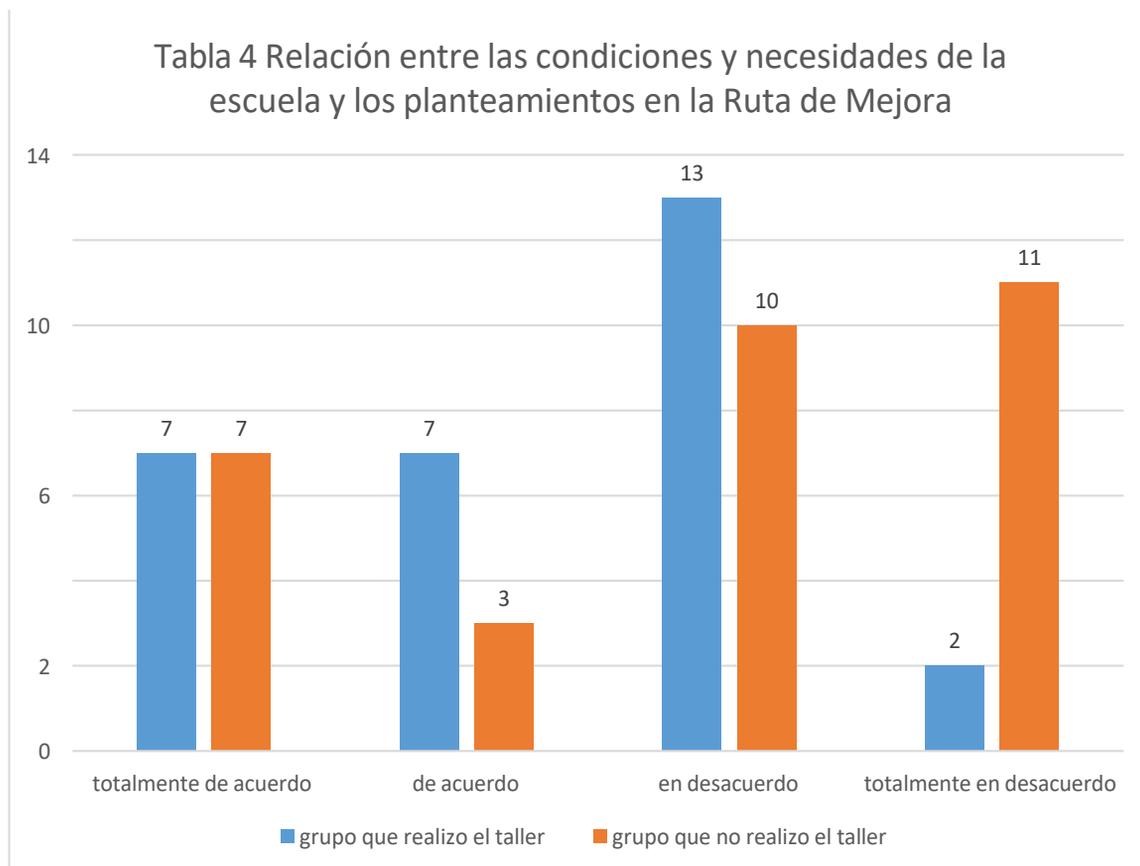
En cuanto al cumplimiento de las metas establecidas en la Ruta de Mejora, el grupo de control señaló estar totalmente de acuerdo con 15 docentes, 5 docentes de acuerdo, 10 docentes en desacuerdo y 5 docentes totalmente en desacuerdo. El grupo sin tratamiento señaló con 11 docentes estar totalmente de acuerdo, 5 docentes en acuerdo, 10 docentes en desacuerdo y 5 docentes totalmente en

desacuerdo. Podemos observar que el grupo que realizó el taller está totalmente de acuerdo con el cumplimiento de las metas establecidas en la Ruta de Mejora en tanto que el grupo sin taller señaló estar en desacuerdo con este ítem.



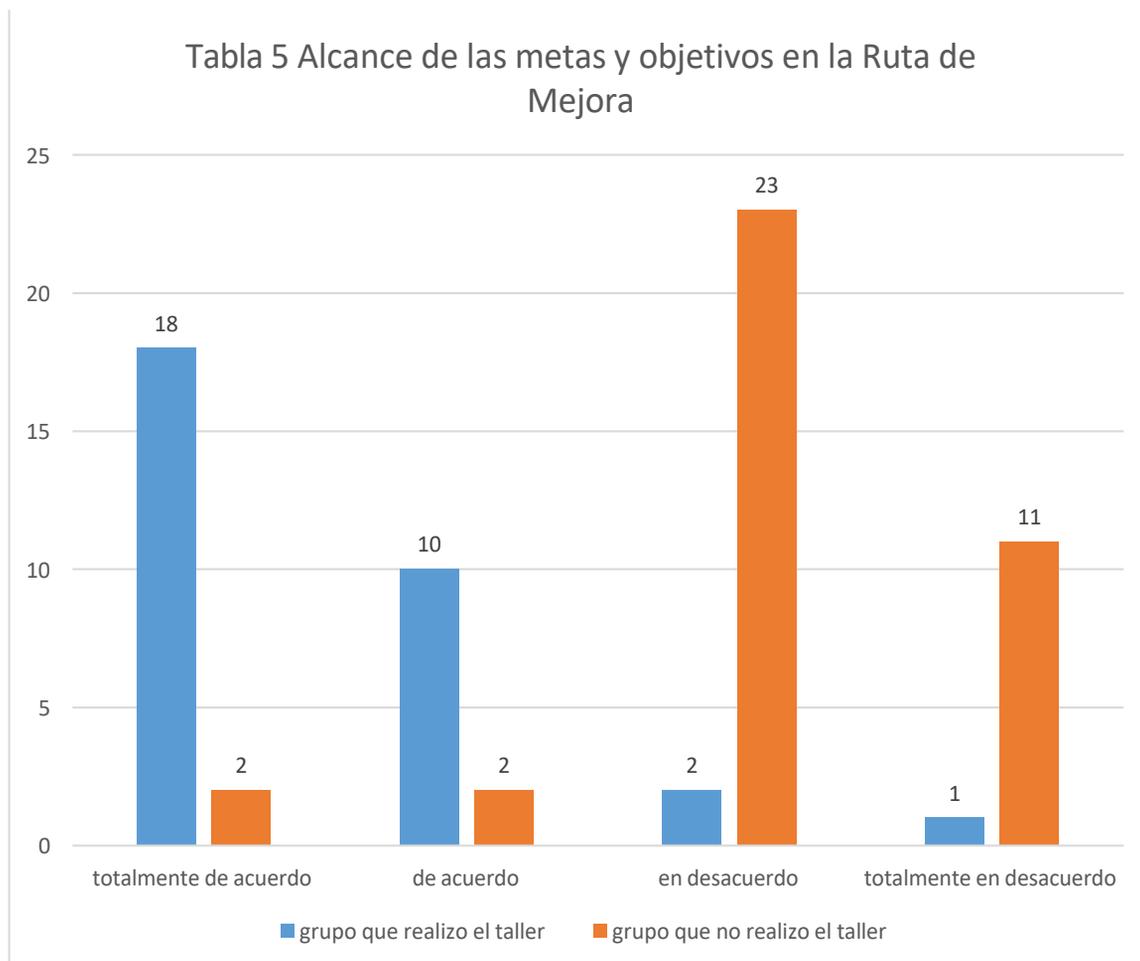
En la tabla 3 se puede observar que, en cuanto al seguimiento de los acuerdos establecidos en la Ruta de Mejora, el grupo de control señaló con 11 docentes estar totalmente de acuerdo, con 15 docentes de acuerdo, 5 docentes en desacuerdo y 0 docentes totalmente en desacuerdo. El grupo sin tratamiento señaló en este ítem estar totalmente de acuerdo con 3 docentes, 6 docentes de acuerdo, 20 docentes en desacuerdo y 2 docentes totalmente en desacuerdo.

El grupo control está de acuerdo con el seguimiento de los acuerdos establecidos en la Ruta de Mejora, en tanto que el grupo sin tratamiento indicó en su mayoría estar en desacuerdo.



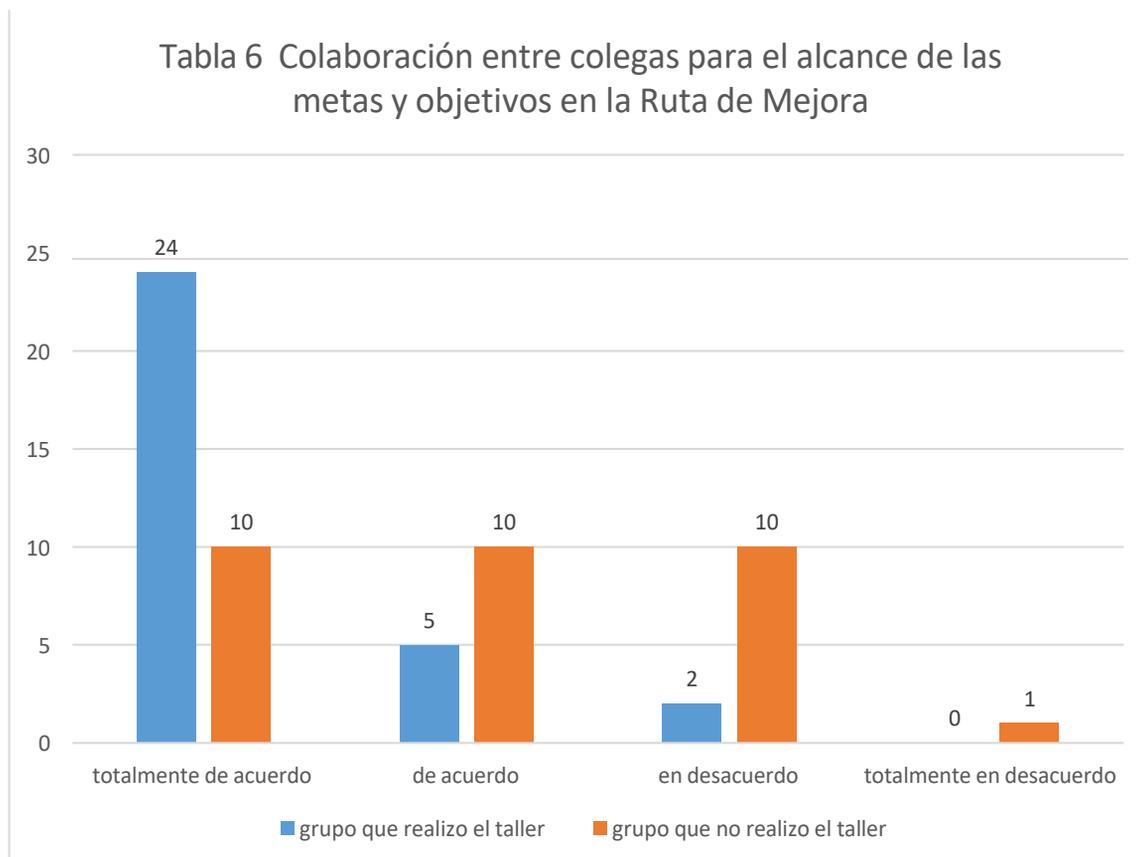
Los datos que nos muestra la tabla 4 que se refiere la relación entre las condiciones y necesidades de la escuela y los planteamientos en la Ruta de Mejora, el grupo de control señaló con 7 docentes estar totalmente de acuerdo, 7 docentes de acuerdo, 13 docentes en desacuerdo y 2 docentes totalmente en desacuerdo. El grupo sin tratamiento indicó con 7 docentes estar totalmente de acuerdo, 3 docentes de acuerdo, 10 docentes en desacuerdo y 11 docentes totalmente en desacuerdo.

El grupo control señaló en su mayoría estar en desacuerdo con la relación entre las condiciones y necesidades de la escuela con los planteamientos de la Ruta de Mejora en tanto que el grupo sin tratamiento indicó estar en total desacuerdo.



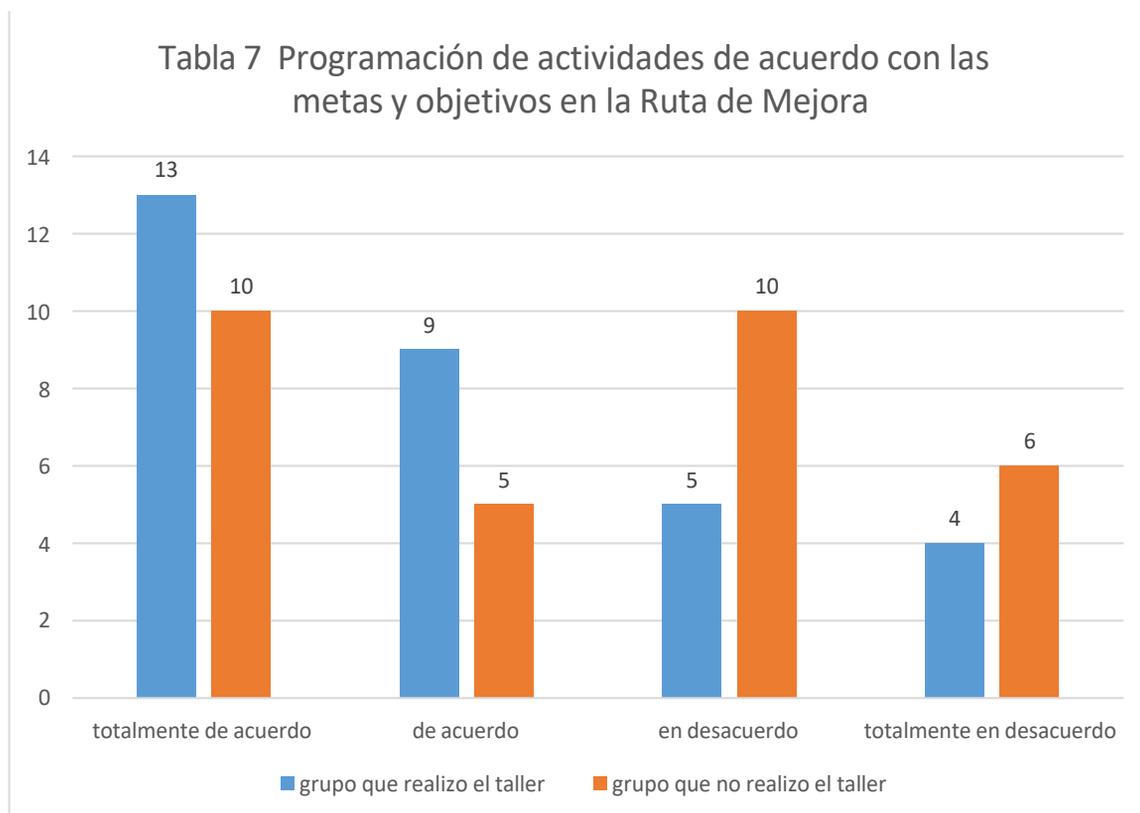
Se observa en la tabla 5 el alcance de las metas y objetivos en la Ruta de Mejora que el grupo de control señaló con 18 docentes estar totalmente de acuerdo, 10 docentes de acuerdo, 2 docentes en desacuerdo y 11 docentes totalmente en desacuerdo. El grupo sin tratamiento señaló con 2 docentes estar totalmente de acuerdo, 2 docentes de acuerdo, 23 docentes en desacuerdo y 11 docentes totalmente de acuerdo.

El grupo de control indicó en su mayoría estar totalmente de acuerdo con el alcance de las metas y objetivos de la Ruta de Mejora en cambio el grupo sin tratamiento indicó en su mayoría estar totalmente en desacuerdo con este rubro.



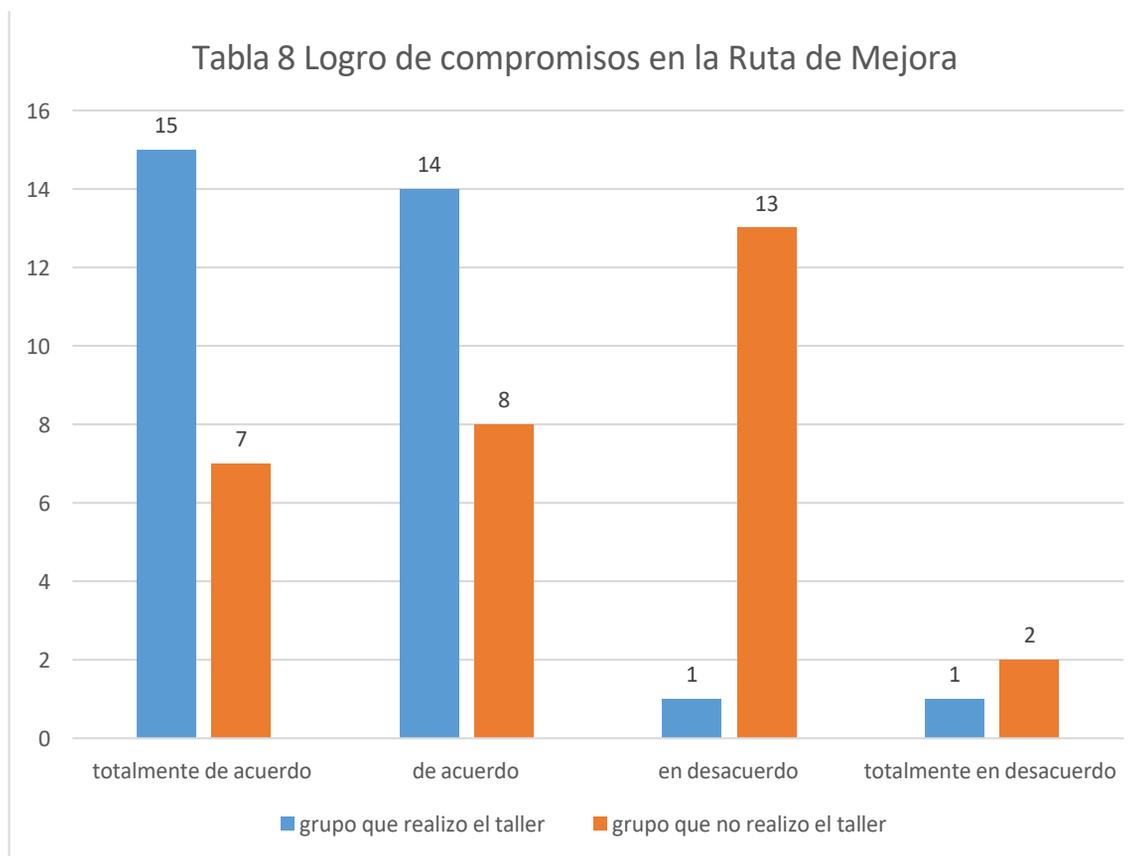
En la tabla 6 se observa que los docentes del grupo de control con respecto a la colaboración entre colegas para el alcance de las metas y objetivos en la Ruta de Mejora señalaron 24 docentes estar totalmente de acuerdo, 5 docentes de acuerdo, 2 docentes en desacuerdo y ninguno totalmente en desacuerdo. El grupo sin tratamiento respondió estar totalmente de acuerdo con 10 docentes, 5 docentes de acuerdo, 2 docentes en desacuerdo y 1 docente totalmente en desacuerdo.

El grupo control señaló en su mayoría estar totalmente de acuerdo con la colaboración entre colegas para el alcance de metas y objetivos en la Ruta de Mejora en tanto que el grupo sin tratamiento indicó estar de acuerdo y en desacuerdo en este rubro.



Se observa que la programación de actividades de acuerdo con las metas y objetivos en la Ruta de Mejora, el grupo con tratamiento respondió estar totalmente de acuerdo con 13 docentes, 9 docentes de acuerdo, 5 docentes en desacuerdo y 4 docentes totalmente en desacuerdo; el grupo sin tratamiento respondió con 10 docentes estar totalmente de acuerdo, 5 docentes de acuerdo, 10 docentes en desacuerdo y 6 docentes totalmente en desacuerdo.

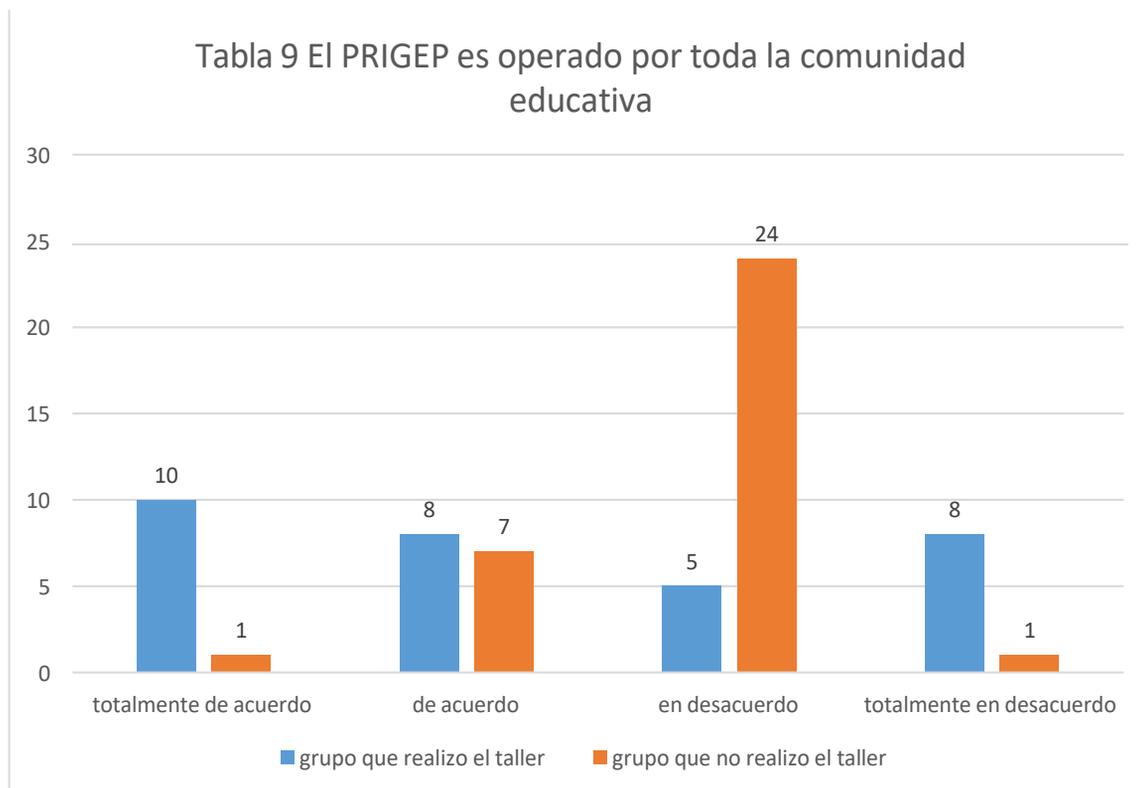
El grupo de control señaló en su mayoría estar totalmente de acuerdo con la programación de actividades de acuerdo con las metas y objetivos en la Ruta de Mejora en tanto que el grupo sin tratamiento indicó estar en desacuerdo con este rubro.



Finalmente, en el último ítem de esta categoría que se refiere al logro de compromisos en la Ruta de Mejora, el grupo de control señaló estar totalmente de acuerdo con 15 docentes, 14 docentes de acuerdo, 1 docente en desacuerdo y 1 docente totalmente en desacuerdo; el grupo sin tratamiento señaló estar con 7 docentes totalmente de acuerdo, 8 docentes de acuerdo, 13 docentes en desacuerdo y 2 docentes totalmente en desacuerdo.

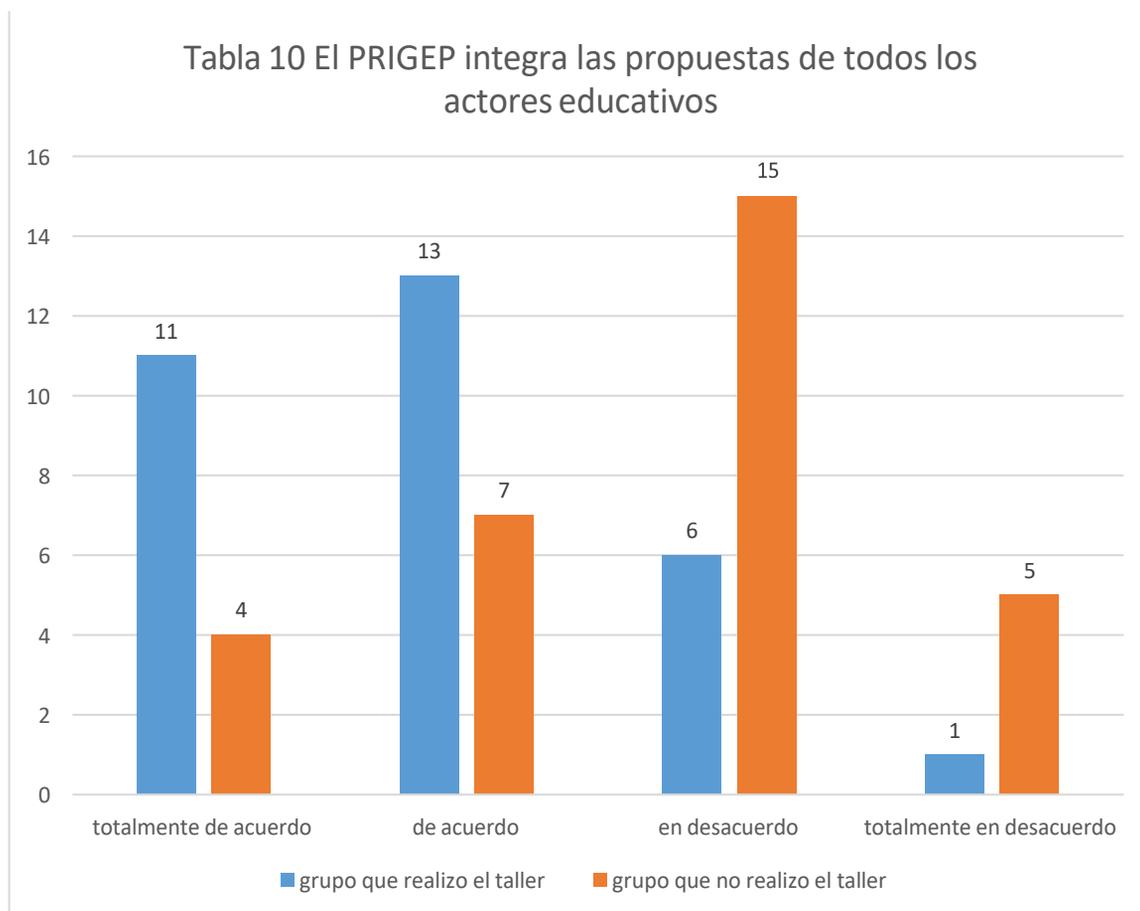
El grupo control indicó en su mayoría estar totalmente de acuerdo con el logro de compromisos en la Ruta de Mejora en tanto que el grupo sin tratamiento indicó en su mayoría estar en desacuerdo con este rubro.

#### 4.1.2 PRIGEP



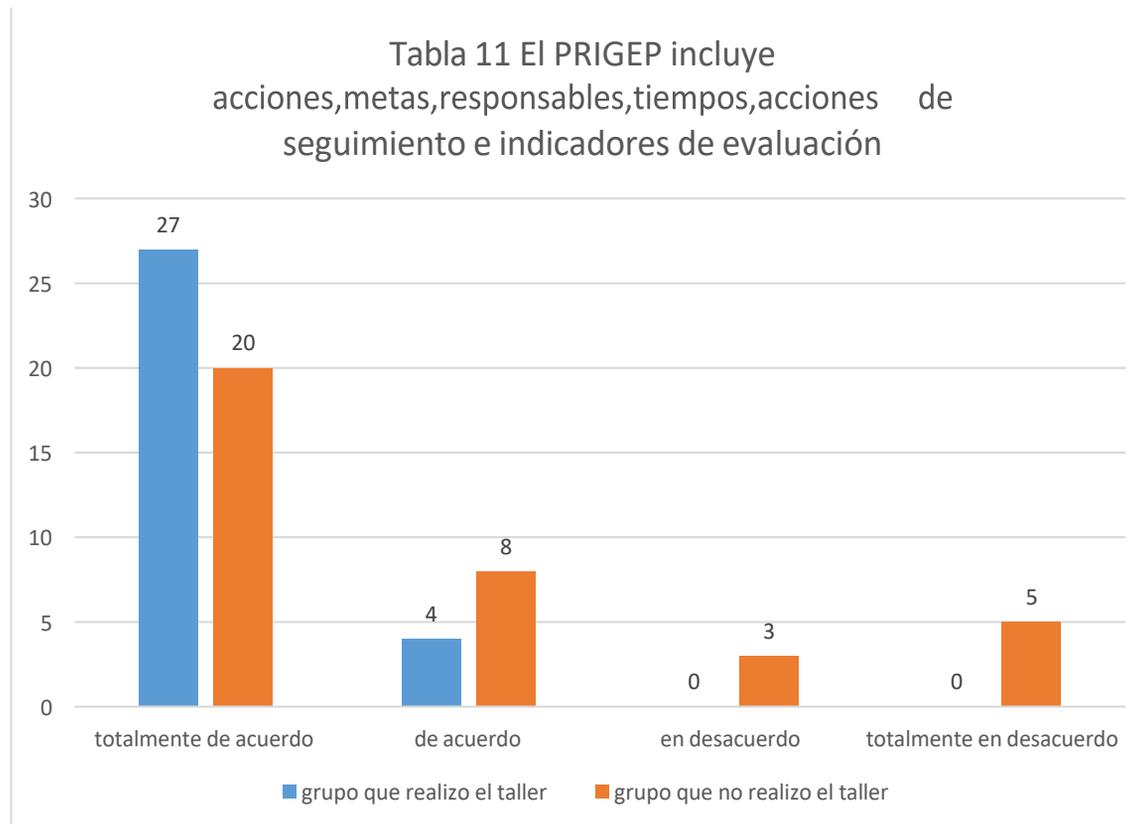
La tabla 9 que se refiere a la operación del PRIGEP por toda la comunidad educativa los docentes del grupo de control señalaron 10 docentes estar totalmente de acuerdo, 8 docentes de acuerdo, 5 docentes en desacuerdo y 8 docentes totalmente en desacuerdo; los docentes del grupo sin tratamiento señalaron estar totalmente de acuerdo 1 docente, de acuerdo 7 docentes, 24 docentes en desacuerdo y un docente en totalmente desacuerdo.

El grupo control en su mayoría indicó en su mayoría estar totalmente de acuerdo con que el PRIGEP sea operado por toda la comunidad educativa en tanto que el grupo sin tratamiento indicó en su mayoría estar en desacuerdo con este rubro.



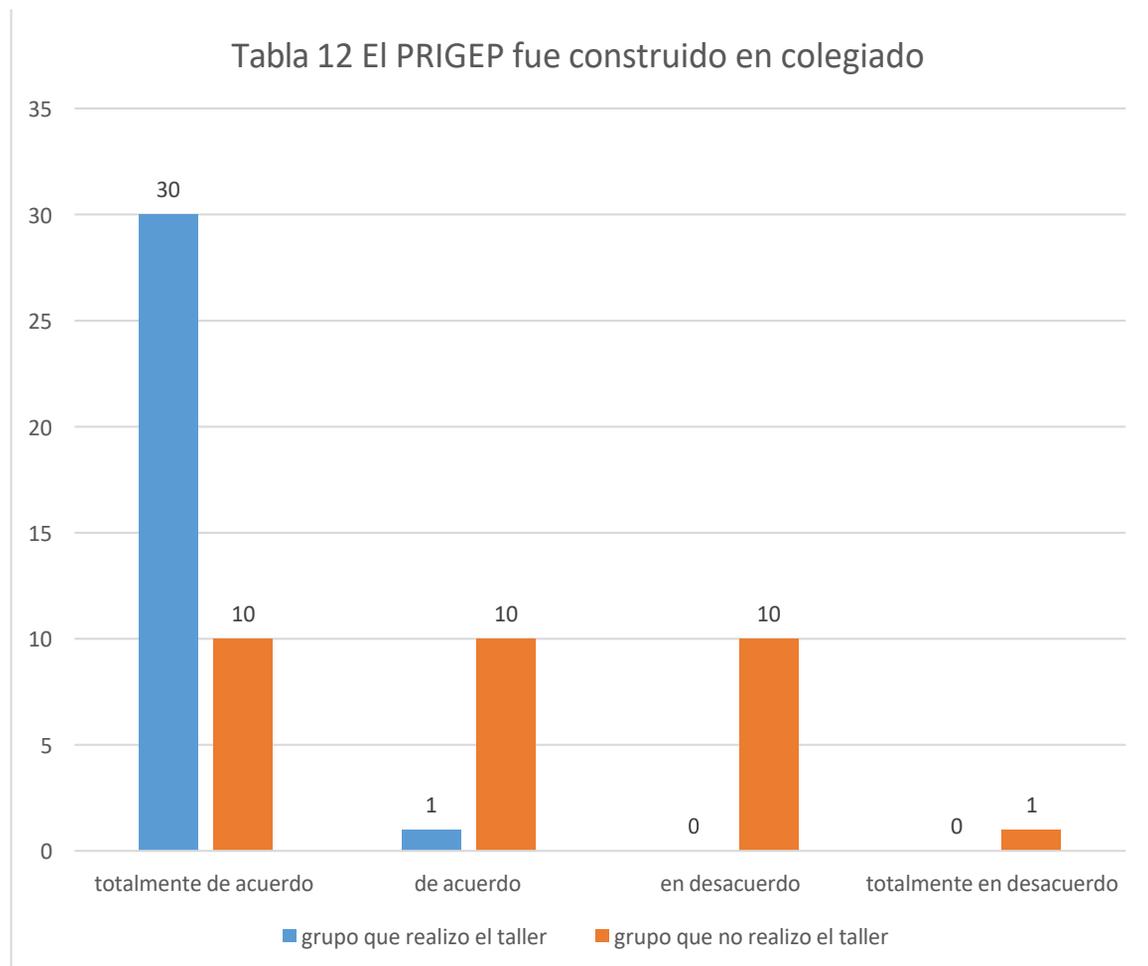
En cuanto si el PRIGEP integra las propuestas de todos los actores educativos la tabla 10 indica que el grupo control 11 docentes señalaron estar totalmente de acuerdo, 7 docentes de acuerdo, 6 docentes en desacuerdo y 1 docente totalmente en desacuerdo; en tanto el grupo sin tratamiento señaló que 4 docentes están totalmente de acuerdo, 7 docentes de acuerdo, 15 docentes en desacuerdo y 5 docentes totalmente en desacuerdo.

El grupo de control indicó en su mayoría estar de acuerdo con que el PRIGEP integra todas las propuestas de todos los actores educativos y el grupo sin tratamiento indicó en su mayoría estar en desacuerdo con este rubro.



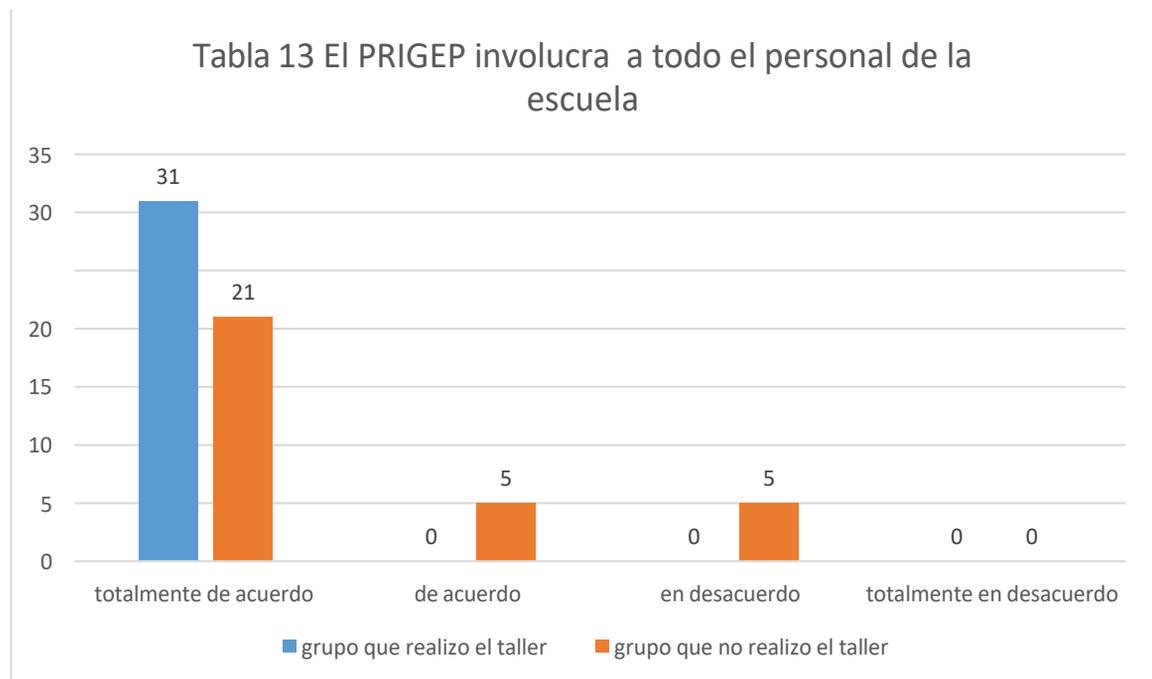
De acuerdo con la tabla 11 refiriéndose a la inclusión de acciones, metas, responsables, tiempos, acciones de seguimiento e indicadores de evaluación en el PRIGEP los docentes del grupo de control señalaron estar totalmente de acuerdo con 27 docentes, 4 docentes de acuerdo, ninguno en desacuerdo ni en totalmente en desacuerdo. En tanto el grupo sin tratamiento señaló con 20 docentes estar totalmente de acuerdo, 8 docentes de acuerdo, 3 docentes en desacuerdo y 5 docentes totalmente de acuerdo.

El grupo de control indicó en su mayoría estar totalmente en acuerdo con la inclusión de acciones, metas, responsables, tiempos, acciones de seguimiento e indicadores de evaluación en el PRIGEP en tanto que el grupo sin tratamiento también está totalmente de acuerdo en este rubro.



En la tabla 12 se refiere la construcción del PRIGEP en colegiado en el grupo de control 30 docentes señalaron estar totalmente de acuerdo, 1 docente de acuerdo, 0 docentes en desacuerdo y 0 docentes en totalmente en desacuerdo, el grupo sin tratamiento señaló estar 10 docentes totalmente de acuerdo, 10 docentes de acuerdo, 10 docentes en desacuerdo y 1 docente totalmente en desacuerdo.

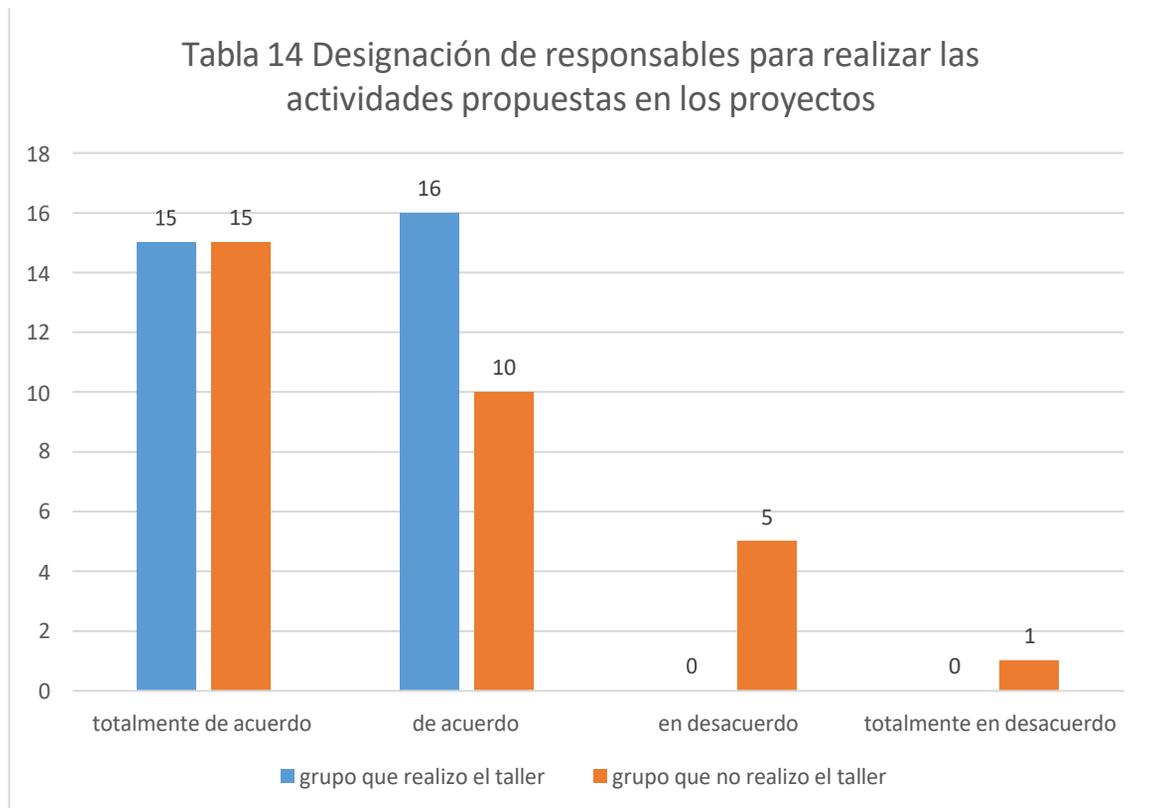
El grupo de control señaló en su gran mayoría estar totalmente de acuerdo con la construcción del PRIGEP en tanto que el grupo sin tratamiento dividió sus respuestas en tres totalmente de acuerdo, de acuerdo y en desacuerdo en este rubro.



En la tabla 13 refiriéndose a que todo el personal de la escuela se involucra en el PRIGEP el grupo de control señaló estar totalmente de acuerdo los 31 docentes en tanto que el grupo sin tratamiento 21 docentes están totalmente de acuerdo, 5 docentes de acuerdo, 5 docentes en desacuerdo y ninguno totalmente en desacuerdo.

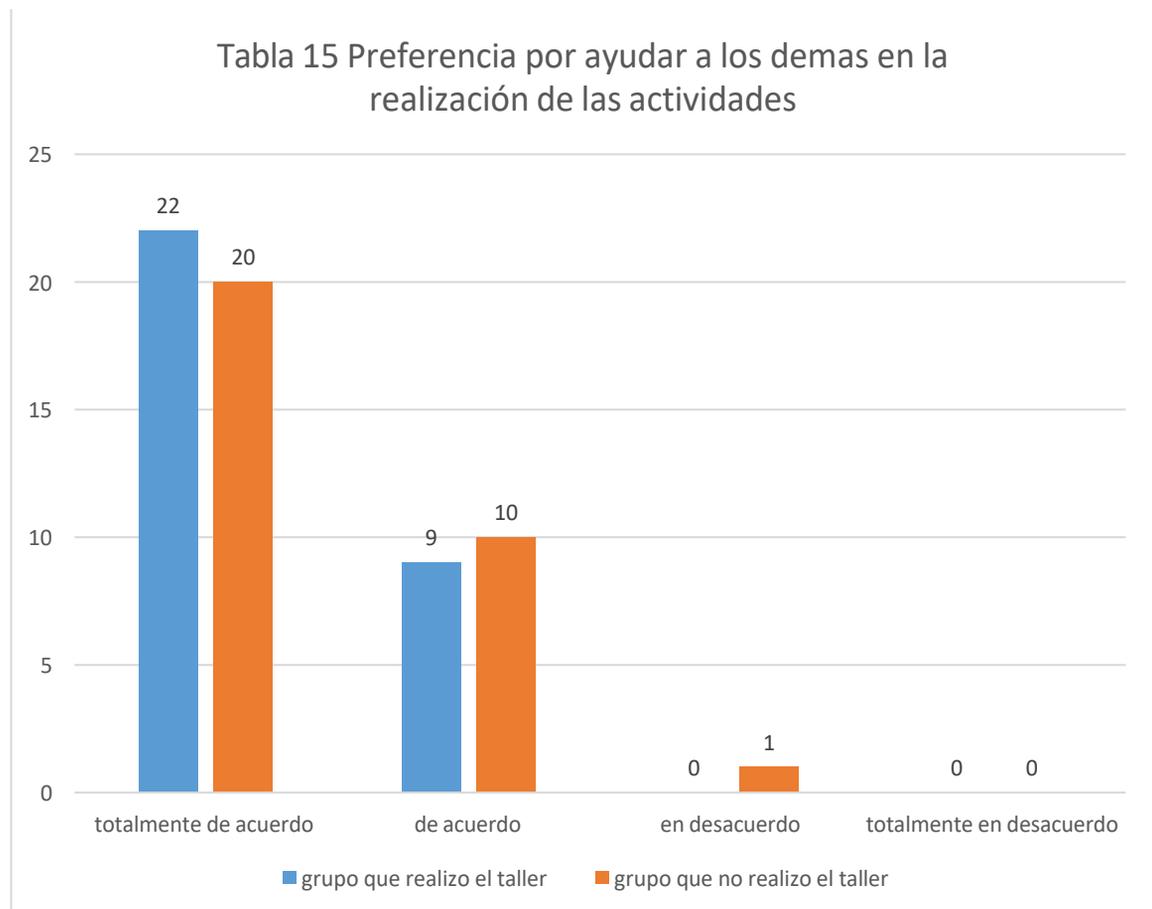
El grupo de control señaló de manera unánime que todo el personal de la escuela se involucra en las actividades del PRIGEP y el grupo sin tratamiento también la gran mayoría está totalmente de acuerdo.

#### 4.1.3 RME Y PRIGEP (ambos)



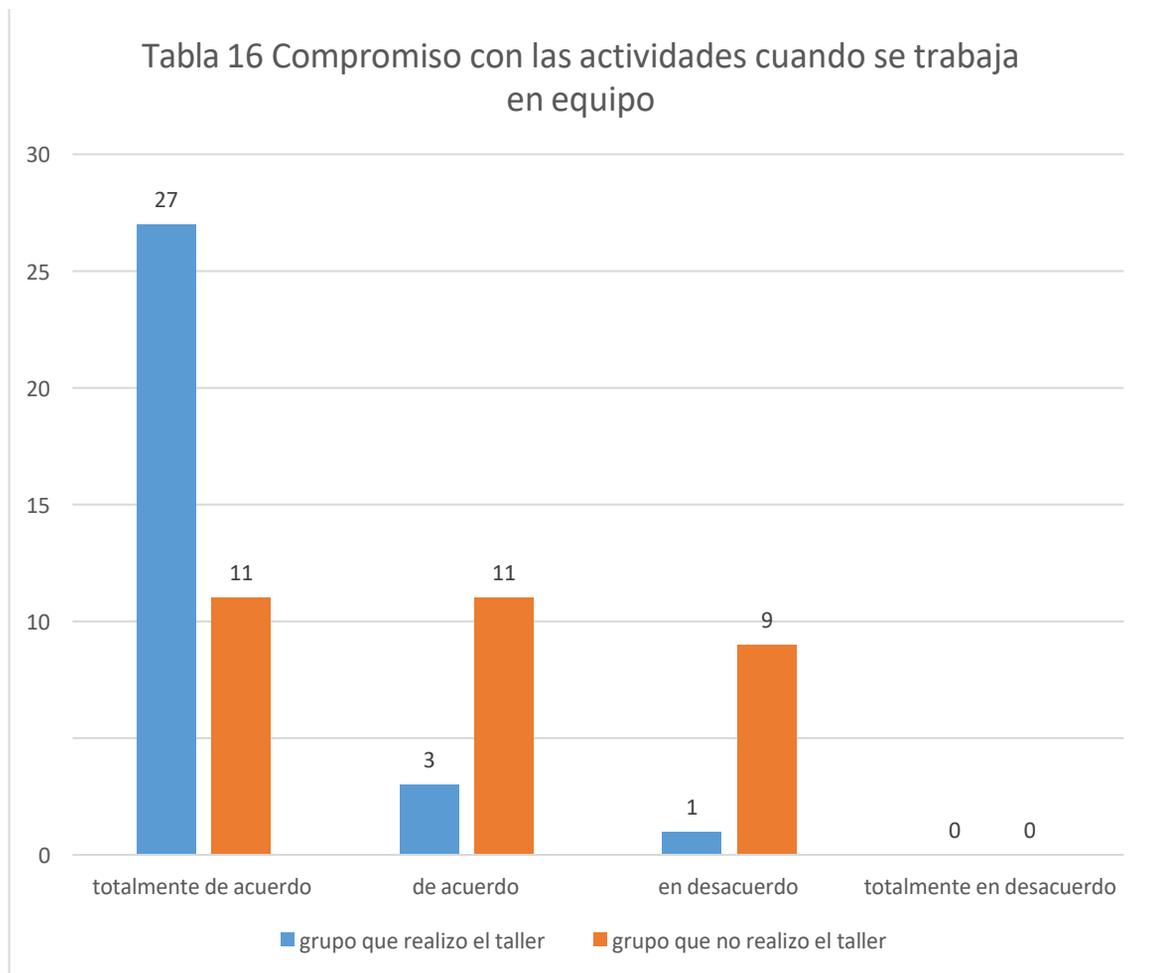
En la tabla 14 se refiere a si se designan los responsables para realizar actividades propuestas en los proyectos el grupo de control señaló estar 15 docentes totalmente de acuerdo, 16 docentes de acuerdo ninguno en desacuerdo y totalmente de acuerdo. En cuanto al grupo sin tratamiento señalaron 15 docentes estar totalmente de acuerdo, 10 docentes de acuerdo, 5 docentes en desacuerdo y uno totalmente en desacuerdo.

La mayoría del grupo de control indicó estar de acuerdo en la designación de responsables para realizar las actividades propuestas en los proyectos en tanto que el grupo sin tratamiento indicó estar totalmente de acuerdo en este rubro.



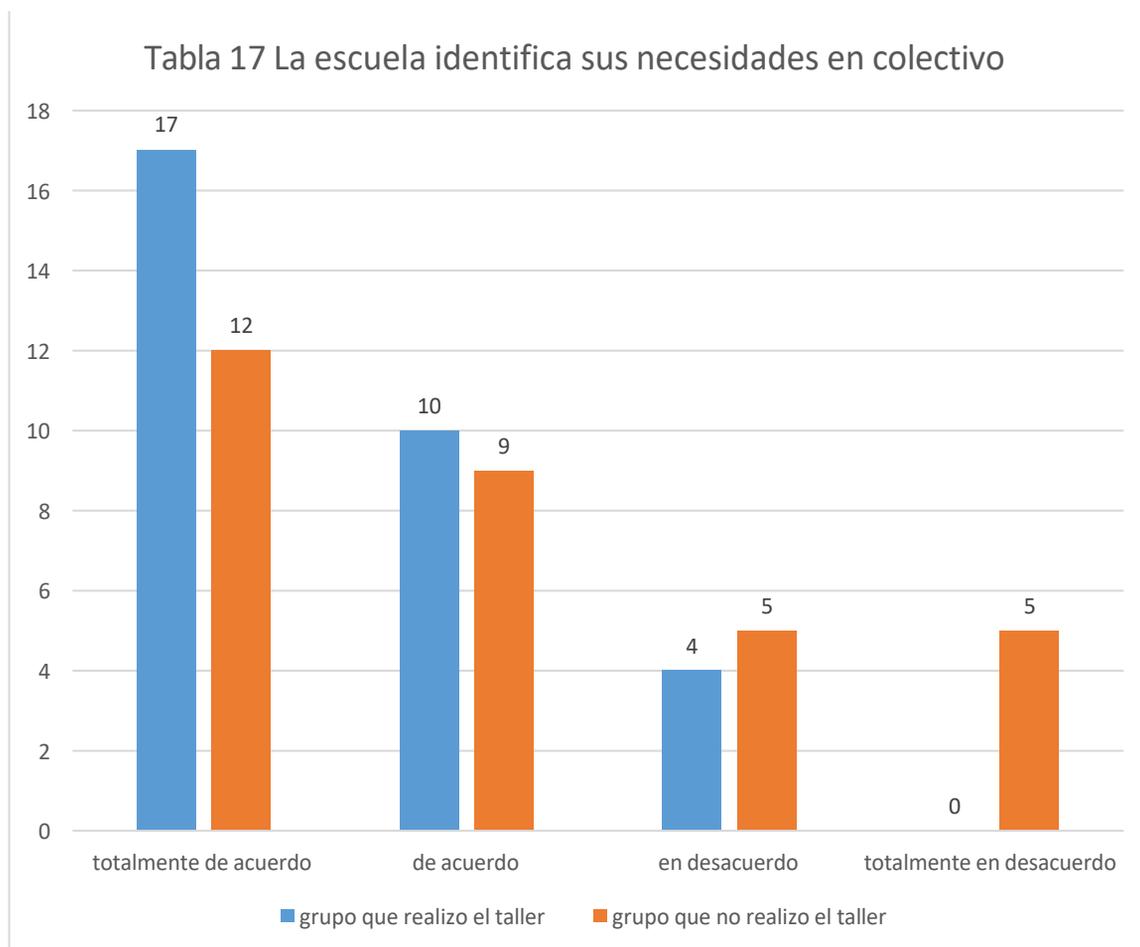
En la tabla 15 que se refiere a la preferencia por ayudar a los demás en la realización de las actividades se observa que el grupo de control 22 docentes señalaron estar totalmente de acuerdo, 9 docentes de acuerdo y ninguno en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. El grupo sin tratamiento indica que 20 docentes están totalmente de acuerdo, 10 docentes de acuerdo uno en desacuerdo y ninguno totalmente en desacuerdo.

El grupo de control indica en su mayoría estar totalmente de acuerdo con la preferencia de ayudar a los demás en la realización de actividades al igual lo expresó el grupo sin tratamiento.



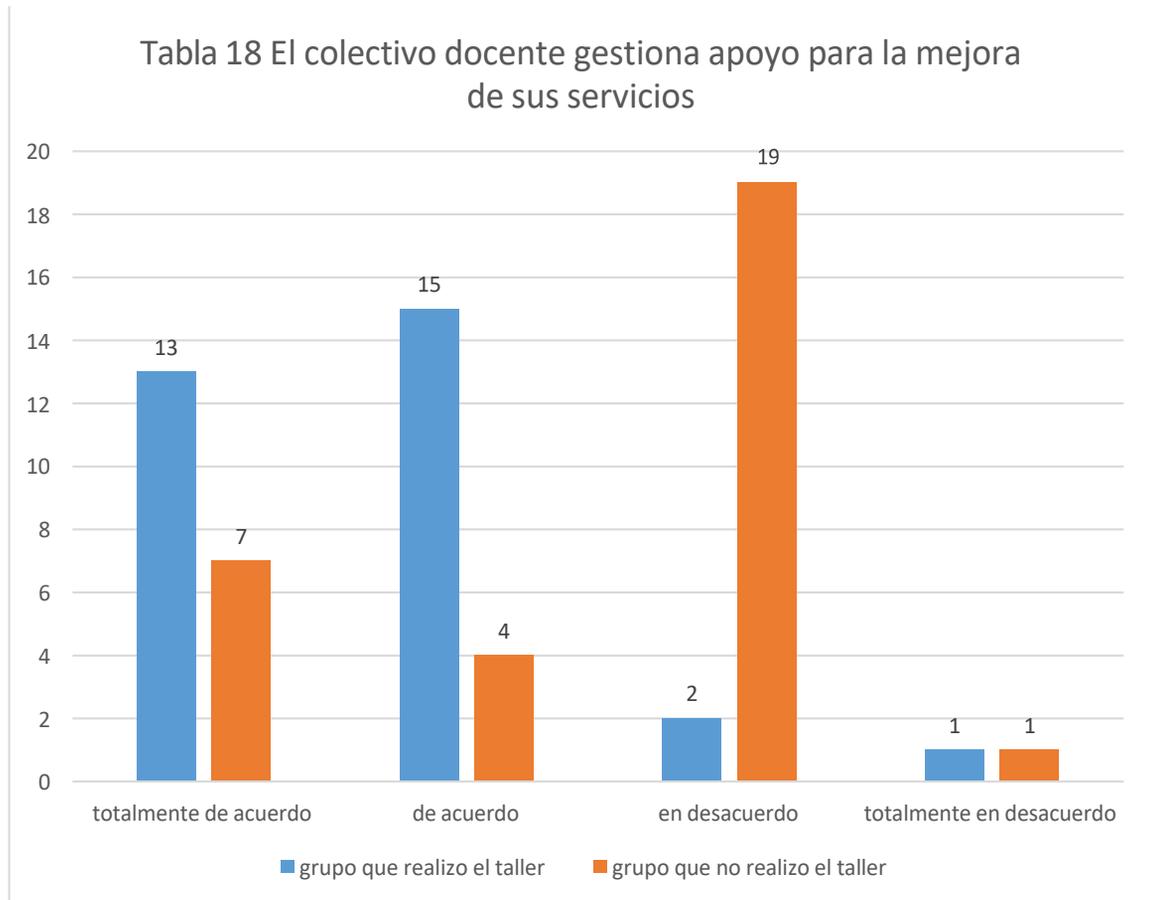
En cuanto al compromiso que demuestran los docentes con las actividades al trabajar en equipo, la tabla 16 demuestra que 27 docentes del grupo de control están totalmente de acuerdo, 3 docentes de acuerdo, 1 docente en desacuerdo y ninguno totalmente en desacuerdo. En cuanto al grupo sin tratamiento 11 docentes señalaron estar totalmente de acuerdo, 11 docentes de acuerdo, 9 docentes en desacuerdo y ninguno totalmente en desacuerdo.

El grupo de control señaló en su mayoría estar totalmente de acuerdo con el compromiso que demuestran los docentes en tanto que el grupo sin tratamiento dividió su preferencia al estar totalmente de acuerdo y de acuerdo.



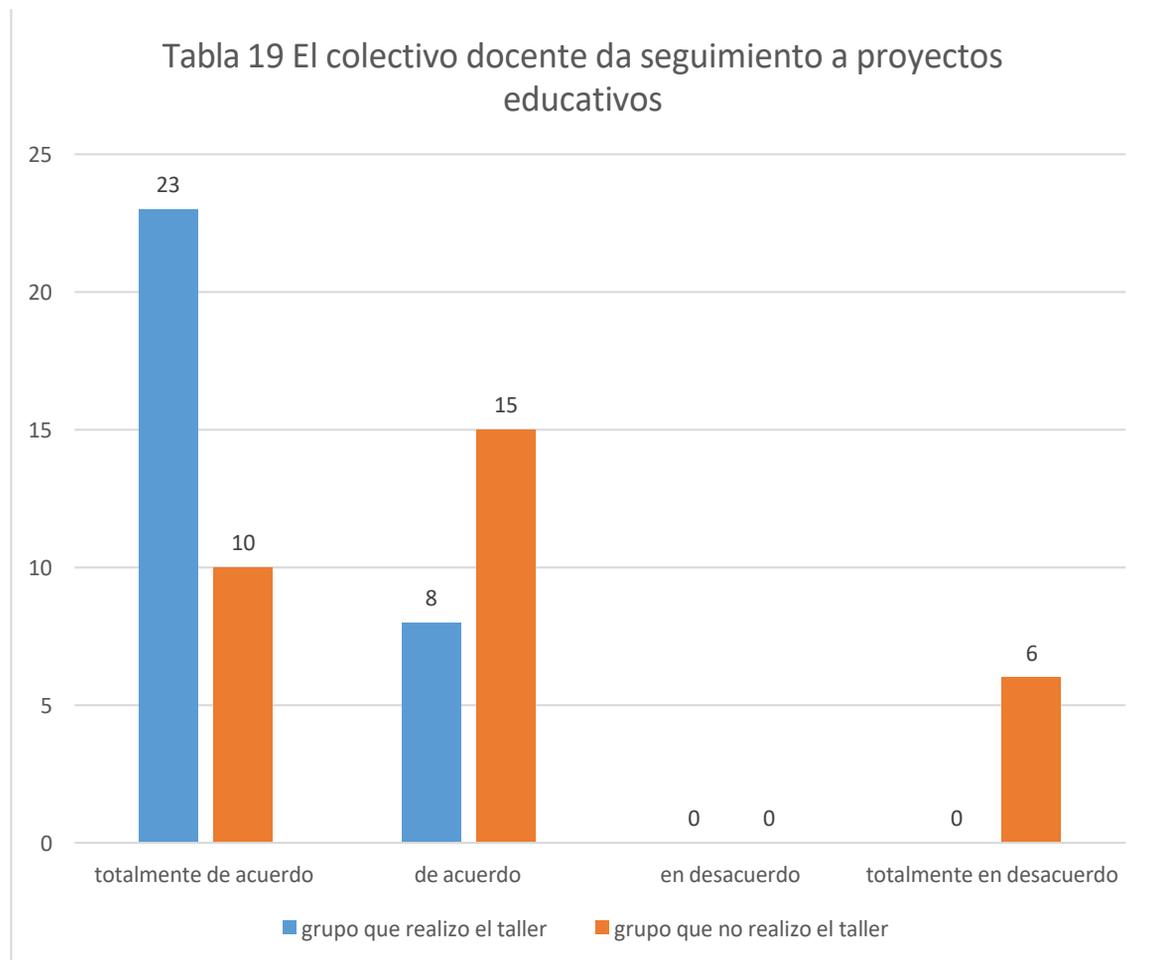
El grupo de control señaló en el ítem la escuela identifica sus necesidades en colectivo (tabla 17) con 17 docentes totalmente de acuerdo, 10 docentes de acuerdo, 4 docentes en desacuerdo y ninguno totalmente en desacuerdo; en tanto el grupo sin tratamiento indicó estar totalmente de acuerdo con 12 docentes, 9 docentes de acuerdo, 5 docentes en desacuerdo y 5 docentes totalmente en desacuerdo.

El grupo control indicó en mayoría estar totalmente de acuerdo con que la escuela identifica sus necesidades en colectivo al igual que lo señaló en mayoría el grupo sin tratamiento en este rubro.



Al referirse en la tabla 18 si el colectivo docente gestiona apoyo para la mejora de sus servicios los docentes del grupo de control señalaron 13 docentes estar totalmente de acuerdo, 15 docentes estar de acuerdo, 2 docentes en desacuerdo y 1 docente totalmente en desacuerdo; el grupo sin tratamiento indicó con 7 docentes estar totalmente de acuerdo, 4 docentes de acuerdo, 19 docentes en desacuerdo y 1 docente totalmente en desacuerdo.

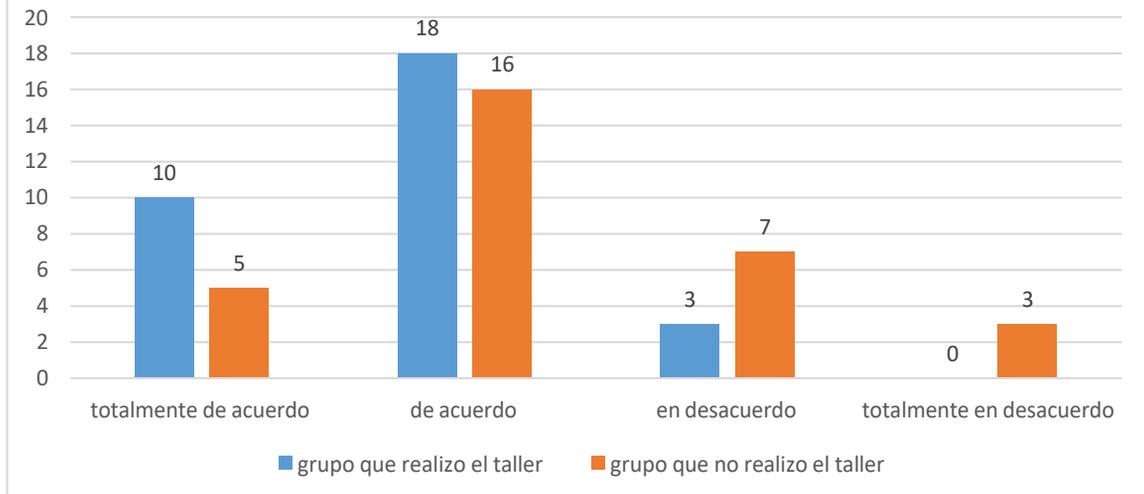
El grupo de control indicó en su mayoría estar de acuerdo con la gestión para apoyar la mejora en los servicios educativos en tanto que el grupo sin tratamiento indico en su mayoría estar en desacuerdo en este rubro.



En cuanto al tabla 19 que se refiere a si el colectivo docente da seguimiento a proyectos educativos, los docentes del grupo de control señalaron 23 docentes estar totalmente de acuerdo, 8 docentes de acuerdo ninguno en desacuerdo y en totalmente en desacuerdo. El grupo sin tratamiento indicó con 10 docentes estar totalmente de acuerdo, 15 docentes de acuerdo, ninguno en desacuerdo y 6 docentes totalmente en desacuerdo.

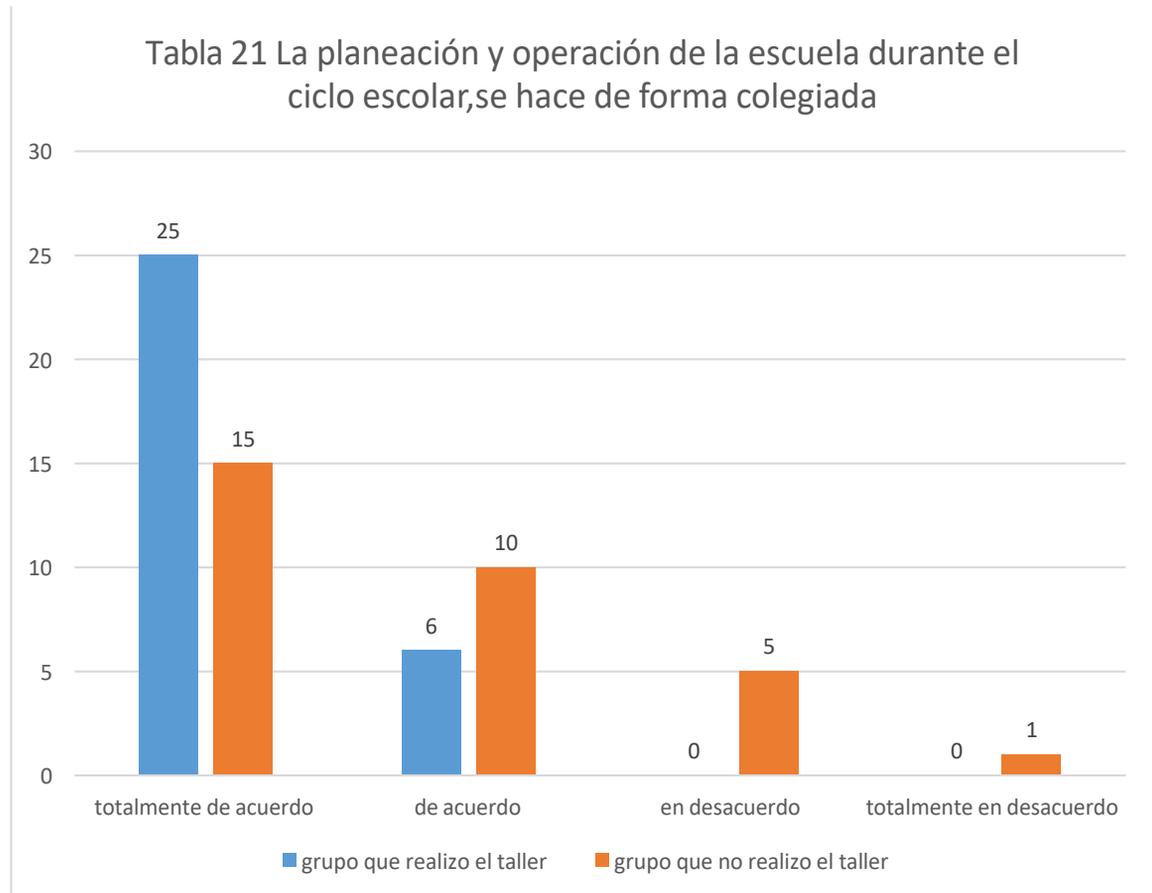
El grupo de control indicó en su mayoría estar totalmente de acuerdo con el seguimiento que el docente le da a los proyectos educativos y el grupo sin tratamiento señaló en su mayoría estar de acuerdo con este rubro.

Tabla 20 La escuela ofrece espacios de interacción entre los integrantes de la comunidad educativa para la toma de acuerdos y revisar el cumplimiento de los mismos.



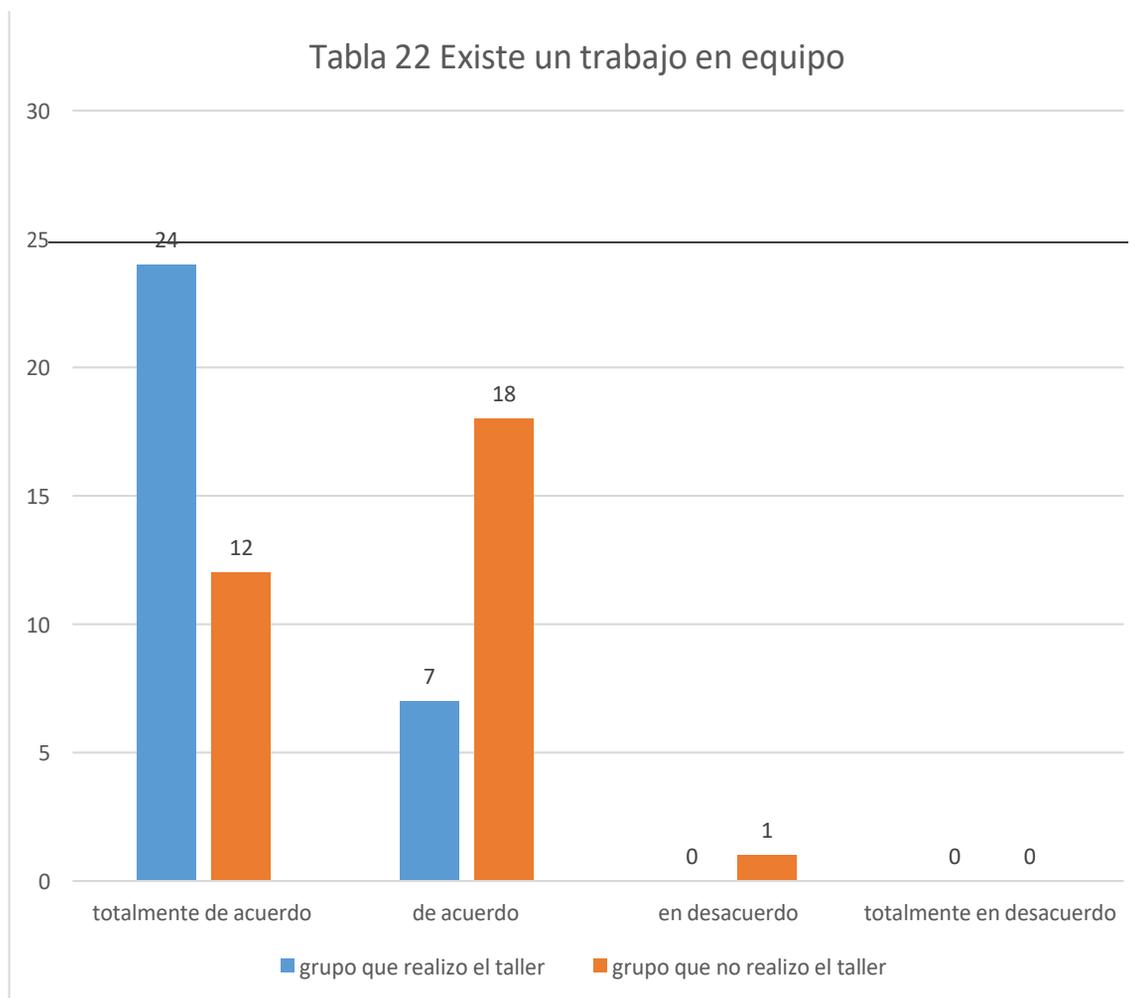
Respecto a la tabla 20 que se refiere a que si la escuela ofrece espacios de interacción entre los integrantes de la comunidad educativa para la toma de acuerdos y revisar el cumplimiento de los mismos; se observó que el grupo de control 10 docentes señalaron estar totalmente de acuerdo, 18 docentes de acuerdo, 3 docentes en desacuerdo y ninguno totalmente en desacuerdo; en tanto el grupo sin tratamiento señalaron 5 docentes estar totalmente de acuerdo, 16 docentes de acuerdo, 7 docentes en desacuerdo y 3 docentes totalmente en desacuerdo.

El grupo de control indicó en su mayoría estar de acuerdo con el ofrecimiento que hace la escuela entre los integrantes de la comunidad educativa para la toma de acuerdos y revisar el cumplimiento de los mismos al igual que lo expresó en mayoría estar de acuerdo el grupo sin tratamiento.



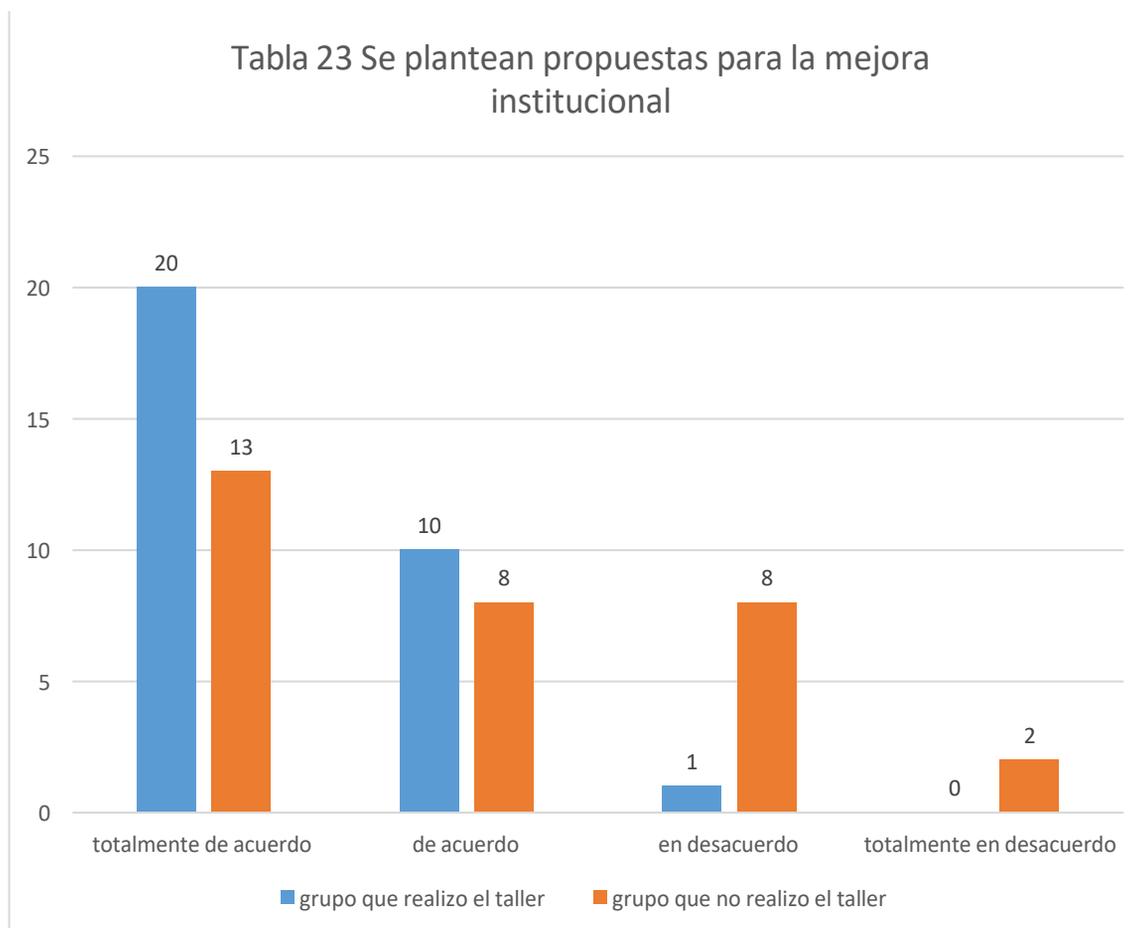
La tabla 21 señala que la planeación y operación de la escuela durante el ciclo escolar, se hace de forma colegiada, los docentes del grupo de control señalaron estar con 25 docentes totalmente de acuerdo, 6 docentes de acuerdo ninguno en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En cuanto al grupo sin tratamiento 15 docentes señalaron estar totalmente de acuerdo, 10 docentes de acuerdo, 5 docentes en desacuerdo y uno totalmente en desacuerdo.

El grupo de control señaló en su gran mayoría estar totalmente de acuerdo con la planeación y operación de la escuela durante el ciclo escolar de manera colegiada al igual en su mayoría lo expresó estar totalmente de acuerdo el grupo sin tratamiento.



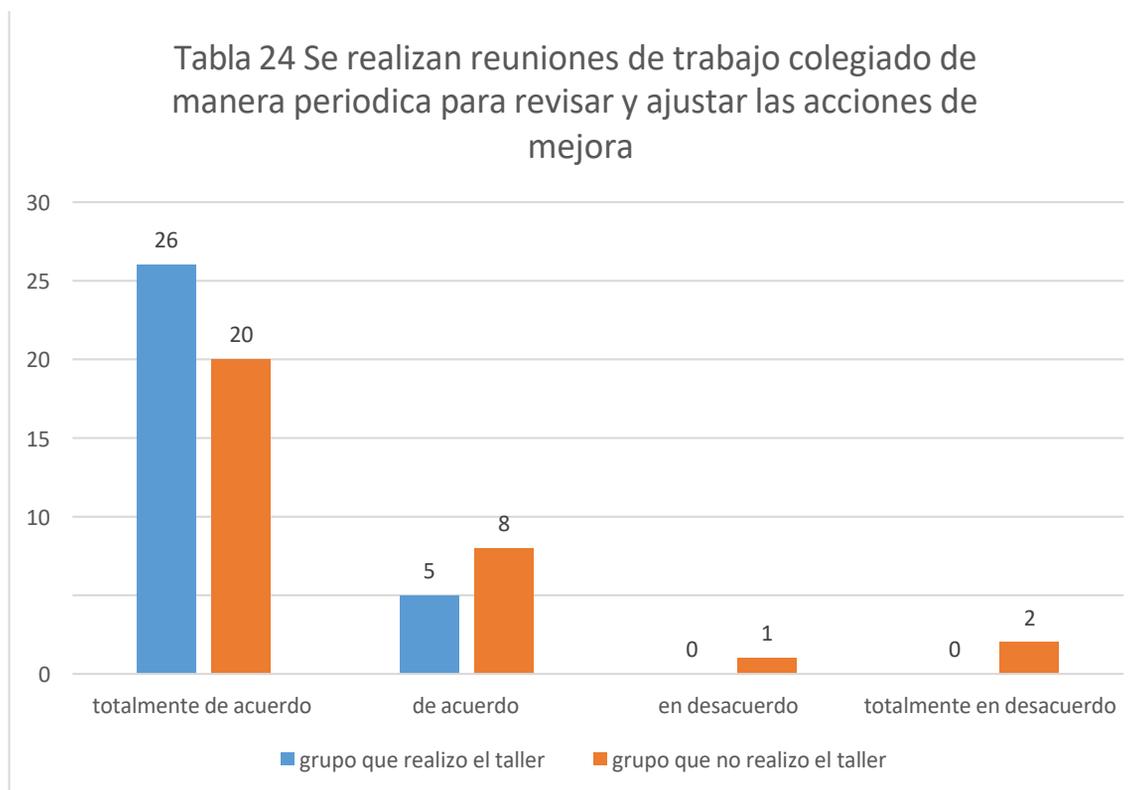
En cuanto a si existe un trabajo en equipo la tabla 22 nos señala que el grupo de control está totalmente de acuerdo con 24 docentes, 7 docentes de acuerdo, ninguno en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; el grupo sin tratamiento indicó estar con 12 docentes totalmente de acuerdo, 18 docentes de acuerdo, uno en desacuerdo y ninguno totalmente en desacuerdo.

El grupo de control señaló en su mayoría estar totalmente de acuerdo con la existencia de un trabajo en equipo dentro del plantel en tanto el grupo sin tratamiento señaló en su gran mayoría estar de acuerdo con este rubro.



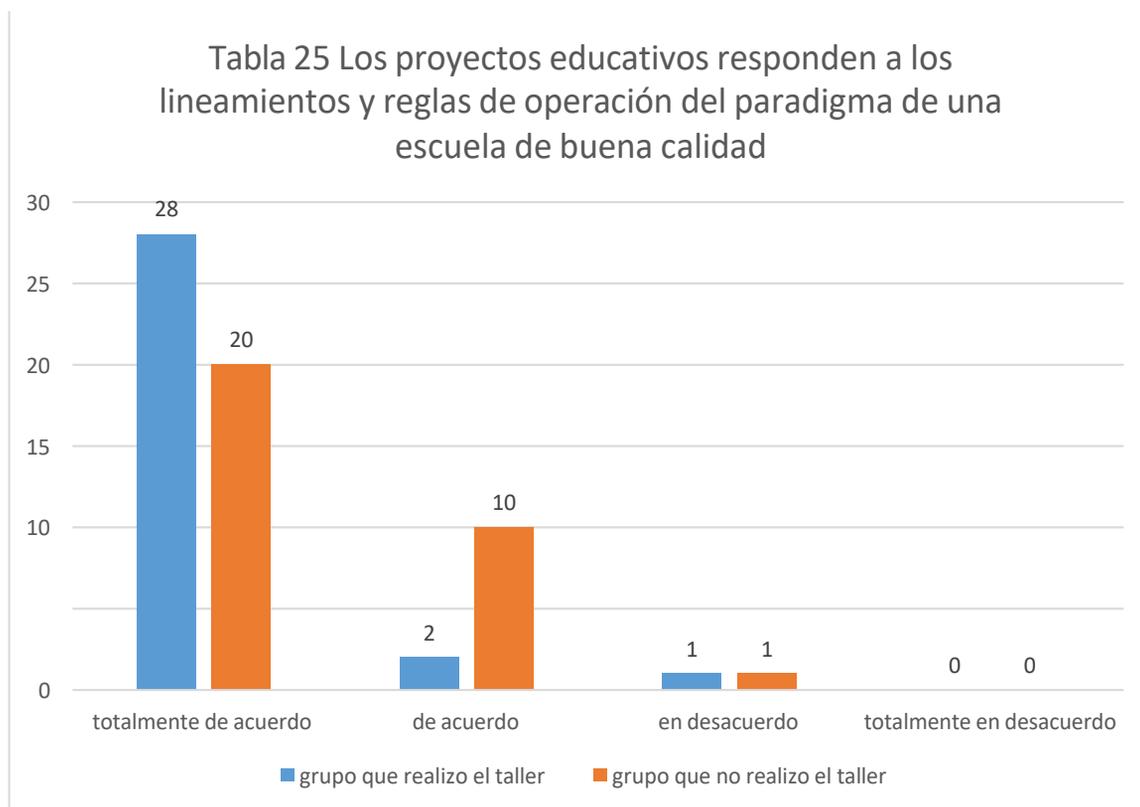
Al referirse en la tabla 23 si se plantean propuestas para la mejora institucional, el grupo de control señaló con 20 docentes estar totalmente de acuerdo, 10 docentes de acuerdo, uno en desacuerdo y ninguno totalmente en desacuerdo. El grupo sin tratamiento señaló con 13 docentes estar totalmente de acuerdo, 8 docentes de acuerdo, 8 docentes en desacuerdo y 2 docentes en totalmente en desacuerdo.

El grupo de control señaló en su mayoría estar totalmente de acuerdo con el planteamiento de propuestas para la mejora institucional al igual que lo expresó el grupo sin tratamiento en su gran mayoría estar totalmente de acuerdo en este rubro.



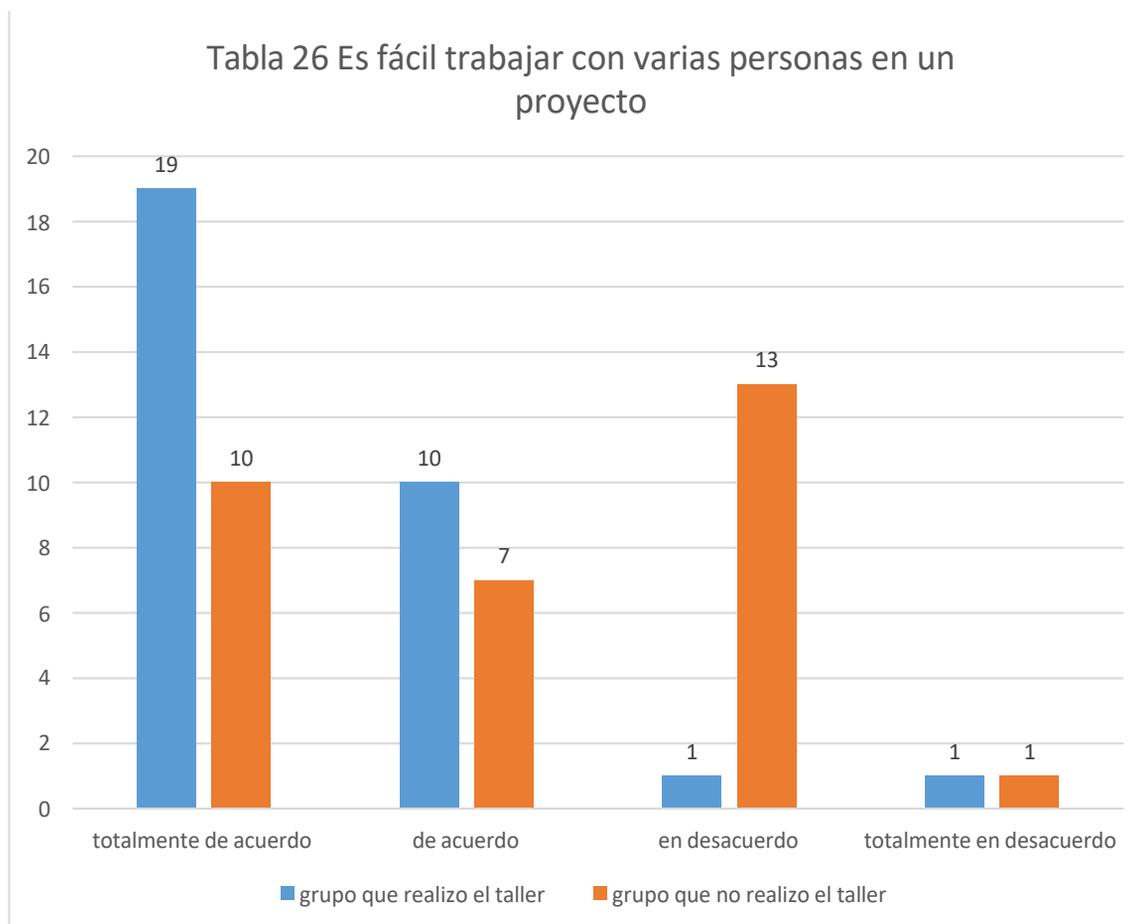
Se observa en la tabla 24 que los docentes respondieron en cuanto a si se realizan reuniones de trabajo colegiado de manera periódica para revisar y ajustar las acciones de mejora, el grupo de control señaló con 26 docentes estar totalmente de acuerdo, 5 docentes de acuerdo y ninguno en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; en tanto el grupo sin tratamiento señaló estar con 20 docentes totalmente de acuerdo, 8 docentes de acuerdo, uno en desacuerdo y 2 docentes totalmente en desacuerdo.

El grupo de control expreso en su mayoría estar totalmente de acuerdo con la realización de reuniones de trabajo colegiado de manera periódica para revisar y ajustar las acciones de mejora al igual que lo señaló el grupo sin tratamiento estar totalmente de acuerdo en su mayoría.



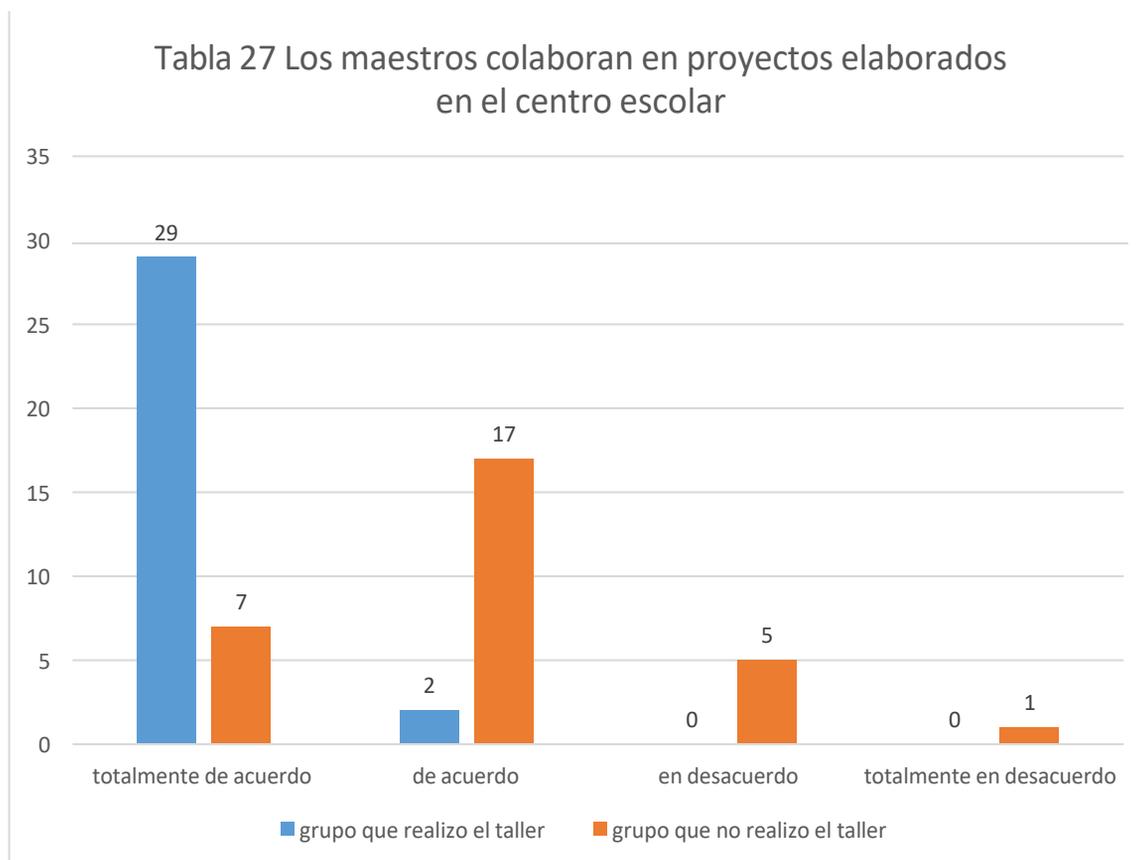
En la tabla 25 que se refiere a que, si los proyectos educativos responden a los lineamientos y reglas de operación del paradigma de una escuela de buena calidad, los docentes del grupo de control señalaron estar totalmente de acuerdo con 28 docentes, de acuerdo 10 docentes, un docente en desacuerdo y ninguno totalmente en desacuerdo. El grupo sin tratamiento señaló con 20 docentes estar totalmente de acuerdo, 10 docentes de acuerdo, 1 docente en desacuerdo y ninguno totalmente en desacuerdo.

El grupo de control señaló en su gran mayoría estar totalmente de acuerdo a que si los proyectos educativos responden a lineamientos y reglas de operación del paradigma de una escuela de buena calidad y el grupo sin tratamiento indicó en su gran mayoría estar totalmente de acuerdo en este rubro.



De acuerdo con la tabla 26 que se refiere a si es fácil trabajar con varias personas en un proyecto, el grupo de control indicó estar con 19 docentes totalmente de acuerdo, 10 de acuerdo, 1 docente en desacuerdo y 1 docente totalmente en desacuerdo. El grupo sin tratamiento indicó con 10 docente estar totalmente de acuerdo, 7 docentes de acuerdo, 13 docentes en desacuerdo y uno totalmente en desacuerdo.

El grupo de control indicó en su gran mayoría estar totalmente de acuerdo con la facilidad que se presentan las personas para trabajar en un proyecto en tanto que el grupo sin tratamiento indicó en su mayoría estar en desacuerdo en este rubro.



En la tabla 27 que se refiere a que, si los maestros colaboran en proyectos elaborados en el centro escolar, el grupo de control respondió que 29 docentes están totalmente de acuerdo, 2 docentes de acuerdo y ninguno en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; en tanto que el grupo sin tratamiento respondió con 7 docentes estar totalmente de acuerdo, 17 docentes están de acuerdo, 5 docentes en desacuerdo y uno totalmente en desacuerdo.

El grupo de control indicó en su gran mayoría estar totalmente de acuerdo con la colaboración de los maestros en la elaboración del proyecto escolar en tanto que el grupo sin tratamiento expresó estar de acuerdo en este rubro en su gran mayoría.

Se aplicó la R de Pearson con diferencias de medias con una correlación de 0.74 que es menor de 1 por lo tanto es una correlación positiva no perfecta concluyendo que el trabajo colegiado si incide de manera positiva en el diagnóstico, seguimiento y evaluación del plan de mejora de manera significativa.

Para realizar este estudio se utilizaron los programas de Excel para el tratamiento de recolección de datos, así como de tabulación y de Statdisk para la prueba de hipótesis y prueba de correlación R de Pearson.

Al observar estos resultados se puede relacionar con lo que varios autores a lo largo del marco teórico señalaban como trabajo colegiado entre ellos autores contemporáneos y expertos teóricos en el campo educativo con respecto al trabajo colegiado como Sylvia Schmelkes, Manuel Espinoza, Sergio Hernández y Rodríguez, Juan Piña, Consuelo Barragán Carrillo, Rovira Celma, Gustavo Delaire entre otros y para los proyectos de gestión pedagógica se consultó los marcos normativos de la Secretaria de Educación Pública (SEP) y Secretaria de Educación del Gobierno del Estado de Yucatán (SEGEY).

En el caso de Sylvia Schmelkes (1994) indica que “el trabajo colegiado es un proceso participativo mediante el cual un grupo de maestros y directores toma decisiones y define acciones alrededor de la tarea profesional que tienen en común” (p.24). coincidiendo con los resultados de la investigación donde la mayor parte de los maestros tanto del grupo de control como el grupo sin tratamiento expresaron que el colegiado forma parte de su profesión y a través de él se toman las decisiones

efectivas tanto al inicio del ciclo escolar en los procesos de planeación hasta finalizar evaluando a la escuela y sus procesos académicos y administrativos.

En tanto Manuel Espinoza (2003) indica que el trabajo colegiado tiene varias directrices que son muy necesarias para que realmente este tipo de interacción entre maestros pueda ocurrir en beneficio de los procesos y rutas de mejora que establezcan ellos mismos como puede ser que todos los actores involucrados en la tarea educativa deben participar en él, que la comunicación y las aportaciones vienen de todos, no importa una más que otra que la importancia de una tarea o meta común como resultado del proceso: el tópico o tarea surge del grupo y es del interés común cuando se dialoga para llegar a acuerdos en beneficio del bien común y corresponsabilidad: al participar, dialogar y opinar, en este caso la presente investigación dio como resultado que el grupo de control se apegara a estas directrices en tanto que el grupo sin tratamiento difiere en estos conceptos prefiriendo el individualismo en lugar de la colectividad al tomar decisiones.

Para Juan Piña (2013) El trabajo colegiado es importante porque es una forma viable de: Compartir experiencia, saberes, intereses y problemas en un espacio común. Sacar de la individualidad de las aulas a los docentes y de las oficinas a los directores, haciendo de la tarea educativa un asunto de todos. Promover la democracia, por medio de la tolerancia, la convivencia solidaria, la aceptación de diferencias, la cooperación, el respeto personal y mutuo, y la búsqueda no violenta de solucionar los conflictos que se da inherente a las personas. Esto a su vez es un buen ejemplo para los alumnos. Aprender de otros, lo cual es un hecho comprobado. Así como aportar para otros; mejorar ideas,

complementar ideas, hacer entre todos. Desarrollar la empatía, ya que ayudará a entender mejor nuestras diferencias. En el análisis de resultados tanto en el grupo que se trabajó en el taller y el que no trabajo en el taller en los ítems que hablaban de participación y comunicación respondieron la gran mayoría de totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Por otra parte, el marco teórico que propone la SEP (2012) para la variable proyectos de gestión pedagógica, el cual explica que La Ruta de mejora escolar es un planteamiento dinámico que hace patente la autonomía de gestión de las escuelas, es el sistema de gestión que permite al plantel ordenar y sistematizar sus procesos de mejora. Es un recurso al que el Consejo Técnico Escolar regresa continuamente para que no pierda su función como herramienta de apoyo en la organización, la dirección y el control de las acciones que el colectivo escolar ha decidido llevar a cabo en favor de su escuela. El Consejo Técnico Escolar deberá, de manera periódica, revisar avances, evaluar el cumplimiento de acuerdos y metas, así como realizar ajustes en función de los retos que enfrenta y retroalimentar la toma de decisiones. En el análisis de datos los docentes de ambos grupos señalaron la pertinencia de planificar, dar seguimiento y evaluar la Ruta de Mejora y en consecuencia el PRIGEP.

## 4.2 Discusión

El trabajo colectivo docente visualizado como estrategia de innovación, amplia e integradora es una posibilidad que generalmente transcurre por caminos de dudas en su formación y ejercicio comprometido; en su momento inicial suele estar asociado a la incertidumbre, indiferencia o resistencia de algunos miembros frente a la posibilidad de cambiar la forma de trabajo en la escuela.

Este proceso puede girar inicialmente en la búsqueda de consenso alrededor de la nueva propuesta, además de hacerla sentir como una iniciativa emanada de las necesidades y problemas propios del centro de trabajo, es decir sentidos y reconocidos por el personal involucrado mediante un mecanismo de autogestión, lejano o ajeno a una indicación externa que pudiera entenderse como una imposición.

Este trabajo será importante para ser un referente en la zona escolar 011 de telesecundarias de Tizimín, Yucatán

. El plano de la gestión escolar involucra a todo el personal y a los beneficiarios (alumnado y sus familias), pero compromete de manera especial y en el plano oficial inmediato, a las autoridades del plantel, de la zona y el sector. Quienes enfrentan la tarea de impulsar el manejo democrático de la autoridad, fomentar la participación y compromiso de alumnos, padres-madres de familia y maestros en la definición colegiada de metas y actividades educativas comunes.

La construcción gradual del aula y la escuela como ambientes formativos que orienten relevantemente la mejora general requiere una gestión escolar

participativa, comprometida, colegiada y flexible, entendiendo gestión escolar como el conjunto de acciones que se realizan en la escuela para organizar y administrar su funcionamiento, lo cual incluye la manera de cómo se toman decisiones y se resuelven las controversias que de manera normal y cotidiana se generan en el intercambio entre los miembros.

El trabajo colegiado favorece la autonomía e independencia en el ejercicio profesional y la colaboración e interdependencia en el trabajo docente; contribuye a la satisfacción individual/metas compartidas, el control/compromiso, conflicto/consenso, donde las tradiciones y símbolos propios, roles, códigos de conducta, normas y patrones de actuación que regularmente aparecen con una doble perspectiva para fortalecer el trabajo de la academia de la escuela telesecundaria.

Como se puede observar fue un tema inacabado, sin embargo las dos vertientes quedaron claras: hacer lo que se dice y hacerlo todas igual, hablar sobre esto no se llevó una sesión, pero consideramos que tuvo que ver con uno de los aspectos más complicados del trabajo colegiado, trascender al aula, lo cual fue un proceso que debía seguir creciendo, las complicaciones aparecieron pero no quiere decir que el mismo grupo no tomó ventaja de ello, las dificultades finalmente están para superarse y aprender, este es uno de los retos encontrados. Es importante desatacar que aunque en este grupo había consenso, los acuerdos podían ser tantos que no se alcanzaban a recordar y como suele suceder también se le daba énfasis a aquellos que cada quien considera más importantes, por eso en este punto fue tan subrayado el hecho de

lograr que el colegiado traspasara realmente las puertas de los salones, que lograra impactar, para poder entonces regresar con lo sucedido y volver a analizar, es decir, completar el círculo de mejora, ya que al parecer este no terminaba el ciclo simplemente porque había personas que no tenían los acuerdos.

El objetivo de contar con una optima educación esta inmiscuido con la búsqueda de la calidad en todos los aspectos, es por esto que la UNESCO (2005) ha señalado que es uno de mayores retos después de la cobertura, con claridad menciona que para lograr dicho objetivo los directivos deben influir así como los docentes deben de ser mejor preparados, formados y capacitados. Si dos de los mayores factores se encuentran en los centros escolares inmersos en una cotidianeidad poco analizada por ellos mismos, puede resultar una alternativa eficaz y eficiente el trabajo colegiado, donde los mismos intereses lleven a un grupo de docentes a ser profesionales de lo que hacen. El trabajo colegiado fue propuesto como una alternativa para interesar más a los maestros en su quehacer cotidiano, el logro mayor de este proceso es precisamente estar y pertenecer en un espacio por voluntad propia, por las ganas de mejorar y crecer. El trabajo colegiado es un planteamiento que retoma la SEP y lo propone en el Programa Nacional de Educación (2001-2006).

### **4.3 Conclusiones**

El trabajo colegiado si impacta en los proyectos de gestión pedagógica (Plan de Mejora Escolar y Proyecto Regional de Innovación de la Gestión Pedagógica) en los maestros de telesecundaria de la zona 011 del municipio de Tizimín, en cuanto al diagnóstico, seguimiento y evaluación del plan de mejora.

La frecuencia con que los docentes de telesecundaria cumplen, dan seguimiento y evalúan el plan de mejora tiene correlación con el trabajo colegiado como forma de unidad educativa

Los maestros de telesecundaria aplican el Proyecto Regional de Innovación a la Gestión Pedagógica en los consejos técnicos escolares por lo tanto deben aplicar el trabajo colegiado como forma de trabajo

El trabajo colegiado si es una forma efectiva para el cumplimiento, seguimiento y evaluación del Plan de Mejora y el Proyecto Regional de Innovación a la Gestión Pedagógica.

El trabajo colegiado si influye en los planes educativos (Plan de Mejora Escolar y al Proyecto Regional de Innovación de la Gestión Pedagógica) con los docentes en la zona escolar 011 de telesecundarias.

Se aceptó la hipótesis de investigación y se rechazó la hipótesis nula en el tratamiento de diferencias de medias con prueba correlacional R de Pearson delimitando para las escuelas de la zona 011 de telesecundarias de Tizimín, Yucatán.

Los resultados del presente estudio si fueron los esperados debido que la mayoría de los rubros que se analizaron y se sometieron a la prueba de hipótesis se aceptó la hipótesis de investigación y se rechazó la hipótesis nula por lo tanto el trabajo colegiado incide en el rendimiento de planes educativos excepto en el rubro

de crecimiento escolar donde se aceptó la hipótesis nula y se rechazó la hipótesis de investigación.

Trabajar en colegiado conlleva dificultades que quizá no se perciban de manera explícita en este trabajo, sin embargo, no se deben dejar de tomar en cuenta. En general la adecuación de nuevos miembros al proceso era algo que se debía estar monitoreando y en algunas ocasiones mediando. Otra fue mediar entre las situaciones de conflicto que se presentaron entre los maestros. No se debe perder de vista que el conflicto ayuda a crecer, pero en este proceso eso implicó que a veces algunas personas se sintieran molestas. Un factor que ayudó a ir sobrepasando estas situaciones fue, como mencionaron algunos participantes en sus respuestas, que estaban dispuestos a resolver los problemas que surgieran en la interacción. Es por esta razón que no se debe minimizar el atender los roces, las malas interpretaciones y dar tiempo a hacer las aclaraciones pertinentes. Una última dificultad al trabajar colegiadamente ocurría cuando el inspector utilizaba el espacio de trabajo colegiado para hacer alguna junta donde daba indicaciones que debían ser acatadas, no dialogadas. Una persona que nunca ha estado en el proceso puede llegar a cambiar la dinámica establecida, más cuando es el más alto rango. Afortunadamente esta situación se presentó muy poco, y no generó cambios sustanciales en el proceso.

Los resultados determinaron que la relación entre el trabajo colegiado y la implementación de los proyectos de gestión pedagógica (Ruta de Mejora Escolar y PRIGEP) en los maestros de telesecundaria de la zona 011 del municipio de Tizimín, Yucatán durante el segundo semestre (febrero-julio) del ciclo escolar 2014-2015 es

positiva debido al compromiso determinado desde el inicio del curso escolar, se respaldan en el seguimiento y monitoreo de proyectos y se concluye con una evaluación, sin embargo unos puntos clave que se encontraron en la siguiente investigación fueron: el documento de planeación de Ruta de Mejora Escolar y PRIGEP, lograría elevar la mejora de los aprendizajes siempre y cuando se contará con el tiempo para realizar las actividades planeadas y éstas fueran de verdad creadas con un objetivo claro y realizable.

Los Consejos Técnicos Escolares, no son espacios de reflexión e intercambio de ideas entre docentes; en la actualidad se siguen trabajando en ellos cuestiones de organización del centro escolar, dejando en segundo término el análisis de la Ruta de Mejora Escolar y PRIGEP. Las actividades de la Ruta de Mejora Escolar y PRIGEP no son innovadoras, se plantean en papel, pero es difícil que se lleven a la realidad o no todos los docentes se involucran en ellas.

Se puede observar que es difícil por causas diversas como: el seguimiento de un plan y programas establecido, las comisiones asignadas al inicio del ciclo escolar, el tiempo dedicado a los padres de familia, el papeleo administrativo, que va desde calificar trabajos, exámenes, llenar boletas, en algunos casos la apatía de los docentes y en otros el no intentar realizar actividades nuevas o que los desestabilicen en sus horarios.

El tiempo es un factor que impide en muchas ocasiones la no implementación de la Ruta de Mejora Escolar y PRIGEP en cuanto sus actividades, debido a las múltiples actividades que como docentes se deben realizar, actividades que no sólo

se limitan a las cuestiones de enseñanza aprendizaje. Debido los docentes de nivel telesecundaria, además de enseñar se debe, preparar el festival del 15 de septiembre, organizar la ceremonia correspondiente, establecer las acciones de cada comisión, registrar a los alumnos con retardos, así como los que presentan conductas inadecuadas, organizar las juntas bimestrales, organización de la ofrenda, del kermes, de navidad, entre otras diversas actividades.

Los contenidos o los programas de cada ciclo escolar, siguen siendo la prioridad para los docentes, sin embargo, el tiempo es mermado por cuestiones administrativas que hay que atender dentro del centro escolar. Presentar en los Consejos Técnicos Escolares las fortalezas, áreas de oportunidad y los alumnos con rezago, de cada grupo del centro escolar no sirve de mucho si sólo se quedan en el papel, si no se lleva un seguimiento de los alumnos que presentan dificultades. Esta variable forma parte de una actividad que debe gestionarse desde la dirección, en donde se lleve un control, estrategias de acción y seguimiento, lo cual se le deja a cada docente y que lo haga en los términos que pueda. Ocasionando así que éste entregue sólo por entregar formatos.

En la teoría oficial se manifiesta que la Ruta de Mejora y PRIGEP no constituyen un requisito o documento administrativo, en realidad refiere al diálogo, a la toma de acuerdos y compromisos por parte del colectivo docente donde el director escolar encabeza su planeación, implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, con la colaboración en todo momento del equipo docente.

En este sentido debe recordarse que la Ruta de Mejora Escolar (RME) y PRIGEP son una herramienta de planeación que busca que las escuelas tomen decisiones para mejorar los problemas de su centro educativo, es por ello que los docentes en los Consejos Técnicos Escolares deben identificar las problemáticas

#### **4.4 Recomendaciones**

Para investigaciones futuras se recomienda analizar el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares con esta modalidad de trabajo colegiado para eficientar los procesos de diagnóstico, seguimiento y evaluación de planes educativos.

El paradigma más factible a utilizar es el cuantitativo por la eficiencia que debe ser demostrable y confiable a través de procedimientos estadísticos.

En la actualidad, el fenómeno educativo responde a una dinámica compleja de expectativas y responsabilidades que no sólo sus actores inmediatos reconocen y ubican, sino que la sociedad de nuestros días posee mayor acceso a la información, de modo que puede opinar, validar, reconocer y exigir lo que considere pertinente y necesario en el marco de la política laboral y el derecho ciudadano.

Ante esto, para la educación es un imperativo comenzar la mejora permanente de todos los procesos que transcurren en su ámbito.

Para comenzar a planificar organizada y sistemáticamente el desarrollo posible y deseable de la vida escolar -en particular- y de la totalidad del campo educativo -en general-, es de gran importancia conocer la situación concreta en la

cual se encuentra la educación y desde donde se habrán de programar y operar los procesos de mejora específica; esto conlleva establecer un diagnóstico amplio, equitativo, pertinente, multidisciplinario, y sobre todo participativo y enfáticamente incluyente.

La construcción gradual del aula y la escuela como ambientes formativos que orienten relevantemente la mejora general requiere una gestión escolar participativa, comprometida, colegiada y flexible, entendiendo gestión escolar como el conjunto de acciones que se realizan en la escuela para organizar y administrar su funcionamiento, lo cual incluye la manera de cómo se toman decisiones y se resuelven las controversias que de manera normal y cotidiana se generan en el intercambio entre los miembros.

Sin duda el trabajo colegiado es un esfuerzo que debe seguirse estudiando. El impacto en otras dimensiones no fue tema de esta tesis, sin embargo, se ha detectado algunas posibilidades de más análisis, como por ejemplo el impacto en el aula. Otro tema podría ser el número de centros escolares que han atendido la recomendación de trabajar colegiadamente y la forma en que lo han realizado, así como la formación de maestros: qué tanto puede ayudar este proceso de trabajo colegiado en la actualización docente. Éstas son áreas en las que aún se puede intentar indagar, para retomar el trabajo colegiado no solo como una propuesta de mejora en los procesos de comunicación y toma de decisiones en estructuras más flexibles donde los maestros sean protagonistas, sino también como una alternativa a muchas otras recomendaciones mundiales que ha hecho la UNESCO.

La riqueza del trabajo colegiado en academias consiste en la participación activa organizada y entusiasta de los docentes que se manifiesta en sus iniciativas plasmadas en la planeación, realización, y evaluación de proyectos destinados a fortalecer la calidad educativa que, sin duda, México necesita hoy. El desempeño académico y la profesionalización docente no se limitan sólo al trabajo en el aula, ni a la participación en programas de superación y actualización de docentes, sino también debe considerar el trabajo colegiado, el cual se constituye como una estrategia de consulta, reflexión, análisis y concertación entre los profesores de la institución educativa, el Programa de Desarrollo y Plan de Trabajo Institucional, con el quehacer educativo centrado en el estudiante, con el fin de impulsar actividades académicas en una disciplina o campo de conocimiento. Todo ello fundamentado en el diagnóstico institucional. El reto es hacer del trabajo colegiado un medio fundamental para conformar un equipo capaz de dialogar y concertar, de compartir conocimientos, experiencias y problemas, en torno a asuntos y metas de interés común, en un clima de respeto y tolerancia, con la finalidad de lograr un sistema educativo valioso en la adopción y el desarrollo de actitudes, así como valores para la vida en sociedad.

## REFERENCIAS

- Aguilar, A. E. (1996). *Como elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires, Argentina: Lumen Humanitas.
- Alonso, J. M. (2005). *Manual para elaborar el proyecto educativo de la institución escolar*. México: Plaza y Valle Editores.
- Augusto, B. P. (2016). *Los cuerpos académicos: un estudio de las teorías sociales y la comunicación*. Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- Aula Fácil. (2008). *Trabajo en equipo*. México: Aula fácil.
- Barragán, C. C. (2012). *Actitud ante el trabajo en equipo*. Morelia: Universidad Michoacana.
- Bonilla, O. (2009). *Supervisión y asesoría para la mejora educativa*. México: SEP.
- Celma, R. (2011). El trabajo en equipo. *EDUESP*, 60-67.
- Delaire, G. (1991). *Los equipos docentes. Formación y funcionamiento*. España: Narcea.
- Enrique, H. E. (2009). *El trabajo colegiado como estrategia para el desarrollo de actividades de gestión*. Ciudad del Carmen, Campeche: UPN.
- Espinosa, M. (2003). *El trabajo colegiado de los maestros. Reflexiones a partir de la investigación*. México: CONALITEG.
- Evans, F. (1998). *Construir el trabajo colegiado. Un capítulo necesario en la transformación de la escuela*. León, Guanajuato: Universidad Iberoamericana.
- Finley, R. y. (1999). *Por qué fallan los equipos*. España: Granica.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación 6a Edición*. México: MCGRAWHILL.
- Hersser, N. (2009). *Teoría del trabajo colectivo*. Berlín: Husstlerger.
- Hilda, T. V. (2014). *Gestión pedagógica y calidad del servicio educativo en la institución educativa*. Lima, Perú: Universidad Nacional de Educación.
- Humberto, G. M. (2018). *La historia de la telesecundaria en México y Yucatán*. Mérida, Yucatán, México: SEGEY.
- ILCE. (25 de septiembre de 2014). [www.normalista.ilce.edu.mx](http://www.normalista.ilce.edu.mx). Obtenido de [www.normalista.ilce.edu.mx](http://www.normalista.ilce.edu.mx): [www.normalista.ilce.edu.mx/normat\\_academica/colegiado/colegiado.html](http://www.normalista.ilce.edu.mx/normat_academica/colegiado/colegiado.html)
- ITESO. (2013). *Guía de autoestudio. El trabajo colegiado en la escuela. Recopilación de varios autores*. México: ITESO.

- Jiménez, A. (2003). Colaboración entre los docentes para promover el aprendizaje del lenguaje en la primaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-14.
- Levin, J. (2013). *Fundamentos de estadística - en la investigación social - 2ª ed.* México: Alfa Omega Oxford.
- López, A. (2007). *14 ideas clave. El trabajo en equipo del profesorado.* Barcelona, España: Grao.
- López, G. N. (2008). *El trabajo colegiado, la mejor alternativa para lograr la calidad educativa.* San Luis Potosí: Universidad de Tangamanga.
- Marcela, G. G. (2009). La ruta de mejora escolar como instrumento de gestión estratégica y sus alcances en el logro educativo. Ciudad de México: UPN Ajusco.
- Martimore, S. H. (1998). *Características de las escuelas efectivas.* México: SEP.
- Martínez, R. M. (2014). *El trabajo colegiado como un reto para la profesionalización y la mejora académica del docente.* Saltillo: Benemérita Escuela Normal de Coahuila.
- Matilde, C. V. (2017). El trabajo colegiado como estrategia de gestión educativa para la toma de decisiones. Mérida, Yucatán, México: UADY Facultad de Educación.
- Ministerio de Educación. (2000). *Trabajo en Equipo.* Buenos Aires: UNESCO.
- Piña, J. (2013). *El trabajo colegiado y educación integral.* Mérida: UADY.
- Poncaire, H. (2009). Metodología y trabajo en equipo. *EDUCARE*, 64-72.
- PORRUA. (7 de febrero de 2009). Diccionario enciclopédico. *concepto de trabajo colegiado.* México, DF, México: PORRUA.
- Robustelli, G. M. (2014). La importancia del trabajo colegiado en estas épocas educativas tan complejas. *congreso estatal de investigación para la educación básica* (págs. 1-8). Querétaro: SEP.
- Rodríguez, S. H. (1994). Sinergia empresarial. En S. H. Rodríguez, *Introducción a la Administración* (págs. 18-19). México: MCGRAWHILL.
- Schmelkes, S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas.* México: SEP.
- SEGEY. (2013). *El Modelo de Gestión Regional en la práctica.* Mérida: SEGEY.
- SEGEY. (2 de septiembre de 2014). Anexo Técnico PRIGEP. *Anexo Técnico PRIGEP.* Mérida, Yucatán, México: SEGEY.
- SEGEY. (23 de agosto de 2014). La ruta de Mejora Escolar. *Un sistema de gestión para nuestra escuela.* Mérida, Yucatán, México: CEDE.

- SEP. (1999). *ANTOLOGIA DE GESTION ESCOLAR*. MEXICO: CONALITEG.
- SEP. (2007). *Marco Curricular Común, una elaboración colectiva*. México: SEP.
- SEP. (20 de agosto de 2010). Lineamientos de trabajo colegiado. *Lineamientos de trabajo colegiado*. México, DF, México: DGB.
- SEP. (23 de agosto de 2011). Acuerdo 592 por el cual se establece la articulación de la educación básica. *Acuerdo 592 por el cual se establece la articulación de la educación básica*. México, DF, México: CONALITEG.
- SEP. (2011). *Plan y programas de estudio para la educación básica 2011*. México: CONALITEG.
- SEP. (2012). *El Consejo Técnico Escolar: una ocasión para el desarrollo profesional docente*. Mérida, Yucatán: SEGEY.
- SEP. (2012). *Lineamientos para la organización y funcionamiento de los consejos técnicos para la educación básica*. México: CONALITEG.
- SEP. (2013). *Acuerdo 717. Gestion de la educación básica: documento que norma*. México: SEP.
- Silvia, L. A. (2011). La conformación del trabajo colegiado desde la práctica docente en los profesores de educación secundaria. Ciudad de México: UPN unidad Ajusco.
- Stielgeber, F. M. (1997). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. México: Trillas.
- UNAM. (7 de noviembre de 2014). [www.congreso.unam.mx](http://www.congreso.unam.mx). Obtenido de [www.congreso.unam.mx](http://www.congreso.unam.mx): [www.congreso.unam.mx/ponsemloc/ponencias/1391.html](http://www.congreso.unam.mx/ponsemloc/ponencias/1391.html)

# **ANEXOS**

## **Anexo A**

### **anexo técnico del PRIGEP**

- 1.- Ser una comunidad de aprendizaje que asume de manera continua, colectiva y solidaria, la responsabilidad por los resultados del aprendizaje de todos los alumnos, formula iniciativas y desarrolla procesos de mejora constante de la calidad de la educación que imparte.
- 2.- Realizan trabajo colegiado para formular y actualizar sus propuestas, considerando las nuevas realidades y circunstancias educativas que surgen durante el proceso educativo y el análisis de las necesidades de la comunidad escolar.
- 3.- Despertar el deseo de aprender como elemento central del proceso educativo, para que los alumnos formulen un proyecto de vida, desarrollen competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) consideradas en los planes y programas de estudio, de tal forma que les permitan la solución de problemas, la toma de decisiones, el desarrollo de su creatividad y productividad en situaciones inéditas durante toda su vida.
- 4.- Asumir la enseñanza y el aprendizaje como un reto, un esfuerzo que disfruta toda la comunidad escolar para lo cual es necesario tener una disciplina basada en el respeto y la libertad, vinculación constante entre la teoría y la práctica, entre el conocimiento y la vida.
- 5.- Contar con estrategias de enseñanza y aprendizaje que aseguren que los alumnos tengan las mismas oportunidades de adquirir una educación de buena calidad, independientemente de su nivel socioeconómico, género, grupo étnico, lengua o religión a la que pertenecen.
- 6.- Prestar con compromiso y responsabilidad, especial atención a los alumnos que por diversas razones (psicológicas, físicas, etc.), se encuentran más limitados en sus aprendizajes, apoyándolos con adecuaciones curriculares y actividades compensatorias.
- 7.- Desarrollar los planes y programas de estudio trabajando como ejes transversales: la interculturalidad, los valores para una vida cívica y democrática, la educación ambiental y la educación para la salud.
- 8.- Cumplir el calendario escolar y utilizar toda la jornada laboral en actividades principalmente académicas, para ofrecer a los alumnos una educación de buena calidad y mejorar continuamente sus logros educativos.
- 9.- Contar con un Consejo Técnico Escolar con las condiciones adecuadas para funcionar regularmente, donde se analicen asuntos pedagógicos y prácticas educativas que contribuyen a mejorar los niveles de logro de los aprendizajes de los estudiantes.
- 10.- Contar con esquemas e instrumentos para evaluar sistemáticamente sus avances y la evolución de los diferentes indicadores del funcionamiento de la escuela (aprovechamiento escolar, aprobación, deserción, etc.), y con base en los resultados obtenidos establecer acciones en colegiado para mejorar el logro educativo.
- 11.- Contar con formas de trabajo o esquemas de organización que propicien el análisis sistemático y la reflexión sobre los resultados obtenidos en pruebas nacionales e internacionales sobre los logros de aprendizaje de los alumnos, con la finalidad de identificar posibilidades y limitaciones, así como buscar los medios que puedan ayudar a mejorar los procesos educativos y los aprendizajes de los estudiantes.

12.- Ser una comunidad que procura la unidad y el desarrollo de todos sus integrantes (alumnos, maestros, directivos y trabajadores), para lograr un ambiente de trabajo estimulante, respetuoso y cordial que propicie más y mejores aprendizajes entre todos sus miembros.

13.- Relacionarse con un sentido educativo y solidario, con su entorno social más cercano, para enriquecerse y apoyarse mutuamente y desarrollar así una ciudadanía comprometida con el bienestar y la prosperidad de la comunidad.

14.- Desarrollar formas de trabajo o esquemas de organización que propician que el personal directivo, docente y de apoyo trabaje como un equipo integrado, con intereses y metas comunes, que logre la constante participación y colaboración de los padres de familia y/o comunidad, para un funcionamiento eficaz y el cumplimiento de sus objetivos educativos.

15.- Rendir cuentas a la comunidad cercana y a la sociedad en general, sobre los resultados de su trabajo educativo y los niveles de logro de los aprendizajes de sus alumnos, como una práctica fundamental de una sociedad democrática y como un medio para ejercer la crítica y la autocrítica que retroalimentan el proceso enseñanza-aprendizaje de la escuela, y los posibles procesos de trabajo-aprendizaje.

16.- Contar con redes o formas de comunicación (con autoridades, otras escuelas, maestros y padres de familia) en las que se utilizan las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC), para mejorar la gestión escolar, el aprendizaje de los alumnos y la formación continua de los maestros.

17.- Ser reconocida por la comunidad escolar como un espacio propio que debe ser cuidado y mantenido en buen estado, generando así, un lugar agradable, estético y educativo para todos.

18.- Contar con instalaciones y mobiliario adecuados, en particular para la atención de alumnos con discapacidad, equipo técnico, libros, materiales didácticos necesarios y suficientes, que permiten generar actividades académicas de calidad.

19.- Contar con una planta docente en permanente actualización para asegurar el cumplimiento de los propósitos de la Educación Básica y personal directivo capacitado para ejercer un liderazgo académico, administrativo, organizacional y de participación social que propicia una forma de trabajo colectiva que redunde en una eficiente y eficaz gestión escolar para la mejora continua de los resultados de aprendizaje de la comunidad escolar.

20.- Trabajar de manera autogestiva para atender las necesidades educativas de la propia escuela y de la comunidad en general

## Anexo B

### Instrumento de medición

**Variable dependiente: Planes educativos.**

**Instrucciones:** En el presente cuestionario, se presenta una serie de afirmaciones. Después de cada afirmación se mostrarán cuatro alternativas de respuestas posibles. Indique marcando con una "x" en la columna la alternativa que más se acerque a su opinión.

Número	Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Es muy alta la relación entre las necesidades de su escuela y las metas indicadas en la Ruta de Mejora				
2	Se cumplen las metas establecidas en la Ruta de Mejora				
3	Se designan los responsables para realizar las actividades propuestas en los proyectos				
4	Se da seguimiento a los acuerdos establecidos para cubrir las metas planteadas en la Ruta de Mejora				
5	Me agrada ayudar a los demás en la realización de las actividades.				
6	Existe relación entre las condiciones y necesidades de la escuela y la comunidad y los planteamientos de la Ruta de Mejora				
7	Se logran los objetivos y actividades indicados en la programación de la Ruta de Mejora				

<b>8</b>	Colaboro con las tareas de mis compañeros para el logro de los objetivos de la Ruta de Mejora				
<b>9</b>	Me comprometo con las actividades cuando trabajo en equipo				
<b>10</b>	La programación es clara en cuanto a sus actividades y metas en la Ruta de mejora				
<b>11</b>	Se logran los compromisos de la Ruta de mejora				
<b>12</b>	La escuela identifica sus necesidades en colectivo				
<b>13</b>	El colectivo docente gestiona apoyo para la mejora de sus servicios				
<b>14</b>	El colectivo docente da seguimiento a los proyectos educativos				
<b>15</b>	El Proyecto Regional de Innovación es operado por todos los integrantes de la comunidad educativa				
<b>16</b>	La escuela ofrece espacios de interacción entre los integrantes de la comunidad educativa para la toma de acuerdos y revisar el cumplimiento de los mismos				
<b>17</b>	El Proyecto Regional de Innovación y Gestión Pedagógica (PRIGEP) integran las propuestas de todos los actores educativos				
<b>18</b>	La planeación y la operación de la escuela				

	durante el ciclo escolar, se hace de forma colegiada				
<b>19</b>	Existe un trabajo en equipo				
<b>20</b>	Se plantean propuestas para la mejora institucional				
<b>21</b>	Se realizan reuniones de trabajo colegiado de manera periódica para revisar y ajustar las acciones de mejora				
<b>22</b>	Se involucra a todo el personal de la escuela para proyectos en el Proyecto Regional de Innovación y Gestión Pedagógica (PRIGEP)				
<b>23</b>	El Proyecto Regional de Innovación y Gestión Pedagógica (PRIGEP) incluye acciones, metas, responsables, tiempos, acciones de seguimiento e indicadores de evaluación.				
<b>24</b>	El Proyecto Regional de Innovación y Gestión Pedagógica (PRIGEP) fue construido en colegiado				
<b>25</b>	Los proyectos educativos responden a los lineamientos y reglas de operación del paradigma de una escuela de buena calidad				
<b>26</b>	Es fácil trabajar con varias personas en un proyecto				
<b>27</b>	Los maestros colaboran en los proyectos elaborados en el centro escolar				

**Anexo C**

**Matriz de datos**

**Variable dependiente: planes educativos**

Grupo de control

Sujeto.	Reactivos																											Total.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27		
1	4	1	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	102
2	4	3	4	3	1	2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	99
3	4	2	3	2	4	2	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	95
5	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	96
6	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	1	4	1	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	89
7	4	4	4	2	4	1	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	97
8	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	98
9	4	2	4	3	4	1	3	4	4	3	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
10	4	3	3	3	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	97
11	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101
12	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	99
13	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2	3	1	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	94
14	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	97

15	4	2	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	93
16	3	4	3	3	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	96
17	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
18	3	4	3	3	3	1	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	94
19	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	93
20	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	99
21	2	2	4	3	3	1	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	92
22	2	4	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	94
23	2	1	3	3	3	3	1	1	1	4	3	2	4	4	1	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	77
24	3	4	4	3	3	2	4	4	4	2	1	1	4	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	90
25	4	2	3	3	3	2	2	4	4	2	1	1	3	4	1	3	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	81
26	3	4	4	3	3	2	4	4	4	2	1	4	4	3	1	3	2	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	84
27	4	3	3	3	3	3	2	2	4	1	4	4	3	4	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	84
28	4	4	4	2	2	4	4	4	3	1	4	4	4	3	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	91
29	4	3	3	4	3	2	4	4	4	1	3	3	3	3	2	2	1	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	104
30	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	2	2	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	81
31	4	2	3	4	3	3	4	4	4	2	2	2	3	3	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	82

Grupo sin tratamiento

Sujeto.	Reactivos																											Total.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27		
1	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3	1	4	3	2	3	4	4	3	3	2	1	3	2	1	3	2	72	
2	1	3	3	3	4	1	1	4	4	1	2	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	4	2	80	
3	2	4	4	2	3	1	2	4	4	2	4	1	3	3	1	2	1	4	1	2	1	3	1	4	1	2	2	63	
4	2	3	2	2	4	2	3	4	4	4	3	4	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	2	3	3	2	4	81	
5	4	4	4	2	3	1	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	3	2	4	2	4	3	1	3	3	2	4	75	
6	1	3	4	2	4	1	2	4	2	3	4	1	3	2	2	2	1	4	3	1	2	3	2	1	3	2	3	64	
7	2	2	4	1	4	1	2	2	4	1	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	1	3	3	2	2	71	
8	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	3	3	3	4	2	2	4	4	3	2	3	3	3	3	4	2	2	86	
9	1	4	4	3	4	1	2	3	4	1	2	3	2	2	3	4	3	4	3	2	4	3	1	1	3	2	2	68	
10	4	4	3	3	4	2	4	4	4	3	2	3	3	3	2	2	3	1	3	1	2	3	1	2	3	3	4	79	
11	2	4	4	4	3	1	2	4	4	4	4	1	4	4	2	2	3	4	2	2	4	3	4	3	3	3	4	1	112
12	4	3	4	2	4	1	2	1	4	1	3	3	3	2	2	2	3	4	3	2	4	3	2	3	3	3	3	74	
13	2	3	4	4	3	2	4	3	4	3	4	3	1	2	2	2	3	4	3	2	2	3	3	3	2	2	2	77	
14	4	4	4	2	4	1	2	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	1	4	2	4	1	3	1	3	1	2	81	
15	2	3	4	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	2	2	2	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	1	71
16	4	4	4	1	4	2	2	4	4	4	4	1	3	2	1	2	3	1	3	2	1	3	1	3	1	3	3	62	
17	2	2	3	2	3	1	2	3	4	3	3	3	4	2	2	2	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	2	72
18	4	4	3	2	4	2	2	4	4	4	4	3	3	2	3	1	3	1	3	1	3	1	3	3	3	3	1	2	63

19	2	2	3	2	4	2	2	4	4	1	4	1	1	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	74
20	3	2	2	4	2	4	2	4	4	3	2	4	3	3	4	3	1	3	2	2	2	4	4	2	2	3	2	76
21	4	2	2	4	2	4	2	4	4	2	2	2	3	3	2	2	3	1	4	1	2	1	4	3	3	4	3	90
22	4	2	2	4	2	4	2	4	3	4	2	4	3	3	3	2	2	4	4	2	1	1	3	1	1	3	4	75
23	3	2	2	4	2	4	2	4	4	2	3	2	3	3	2	4	2	2	2	3	4	1	1	1	1	3	4	71
24	3	2	2	4	2	4	2	4	3	2	1	4	4	2	1	4	1	3	1	3	2	4	4	2	2	1	4	72
25	4	2	2	2	2	4	1	4	4	2	2	4	3	2	4	1	3	1	1	3	3	4	2	3	3	2	3	70
26	4	2	2	2	2	3	1	4	3	4	2	2	3	4	4	1	4	2	4	1	3	1	1	4	4	3	2	71
27	3	2	1	2	3	3	2	4	4	2	3	4	4	2	3	1	1	2	2	2	3	4	1	3	3	3	1	69
28	4	2	1	1	2	4	2	4	4	4	1	2	3	1	2	2	3	2	1	3	4	4	2	3	3	4	1	67
29	3	2	1	1	3	3	2	4	4	2	2	4	3	1	1	4	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3	2	76
30	4	2	1	1	2	4	2	4	4	2	2	2	3	4	3	4	3	2	1	2	4	2	3	4	4	2	4	72
31	4	2	1	1	2	4	2	4	4	2	2	4	3	1	3	3	3	1	2	3	4	4	1	4	4	3	3	72

Anexo D

Libro de códigos

Variable dependiente: planes educativos

variable	categoría	ítems	valores
Proyectos de gestión pedagógica	Ruta de mejora	1,2,4,6,7,8,10,11	Totalmente de acuerdo=4 De acuerdo=3 En desacuerdo=2 Totalmente en desacuerdo=1
	Proyecto Regional de Innovación a la Gestión Pedagógica (PRIGEP)	15,17,22,23,24	Totalmente de acuerdo=4 De acuerdo=3 En desacuerdo=2 Totalmente en desacuerdo=1
	Plan de mejora y Proyecto Regional de Innovación a la Gestión Pedagógica (PRIGEP) (Ambos)	3,5,9,13,14,16,18,19,20,21,25,26,27	Totalmente de acuerdo=4 De acuerdo=3 En desacuerdo=2 Totalmente en desacuerdo=1

## Anexo E

### Tablas de recolección de datos

**Hypothesis Test: Mean-One Sample**

Alternative Hypothesis: 2) Population Mean > Claimed Mean

Significance: 0.05

Claimed Mean: 45

Population Standard Deviation: 4.35  
(if known)

Use Summary Statistics **Use Data**

Sample Size, n: 15

Sample Mean: 59

Sample Standard Deviation, s: 4.88

**Evaluate**

Plot

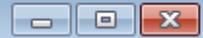
Alternative Hypothesis:  
 $\mu > \mu(\text{hyp})$

z Test  
Test Statistic, z: 12.4648  
Critical z: 1.6449  
P-Value: 0.0000

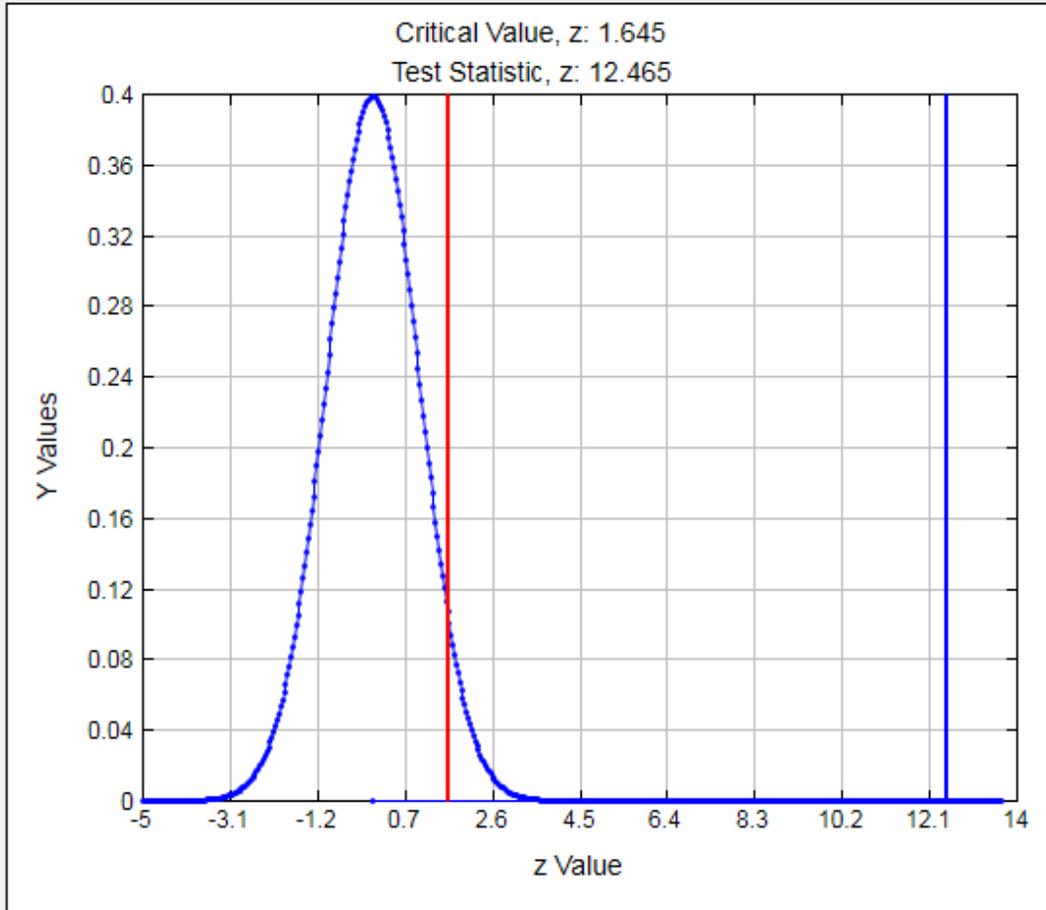
90% Confidence interval:  
 $57.15256 < \mu < 60.84744$

Print Copy

Plot



### Hypothesis Test, One Mean Normal Distribution



Print

Copy

Save

**Hypothesis Test: Mean-One Sample**

Alternative Hypothesis: 2) Population Mean > Claimed Mean

Significance: 0.05

Claimed Mean: 17

Population Standard Deviation: 2.36  
(if known)

Use Summary Statistics | Use Data

Sample Size, n: 15

Sample Mean: 24

Sample Standard Deviation, s: 1.93

Evaluate

Plot

Alternative Hypothesis:  
 $\mu > \mu(\text{hyp})$

z Test  
Test Statistic, z: 11.4877  
Critical z: 1.6449  
P-Value: 0.0000

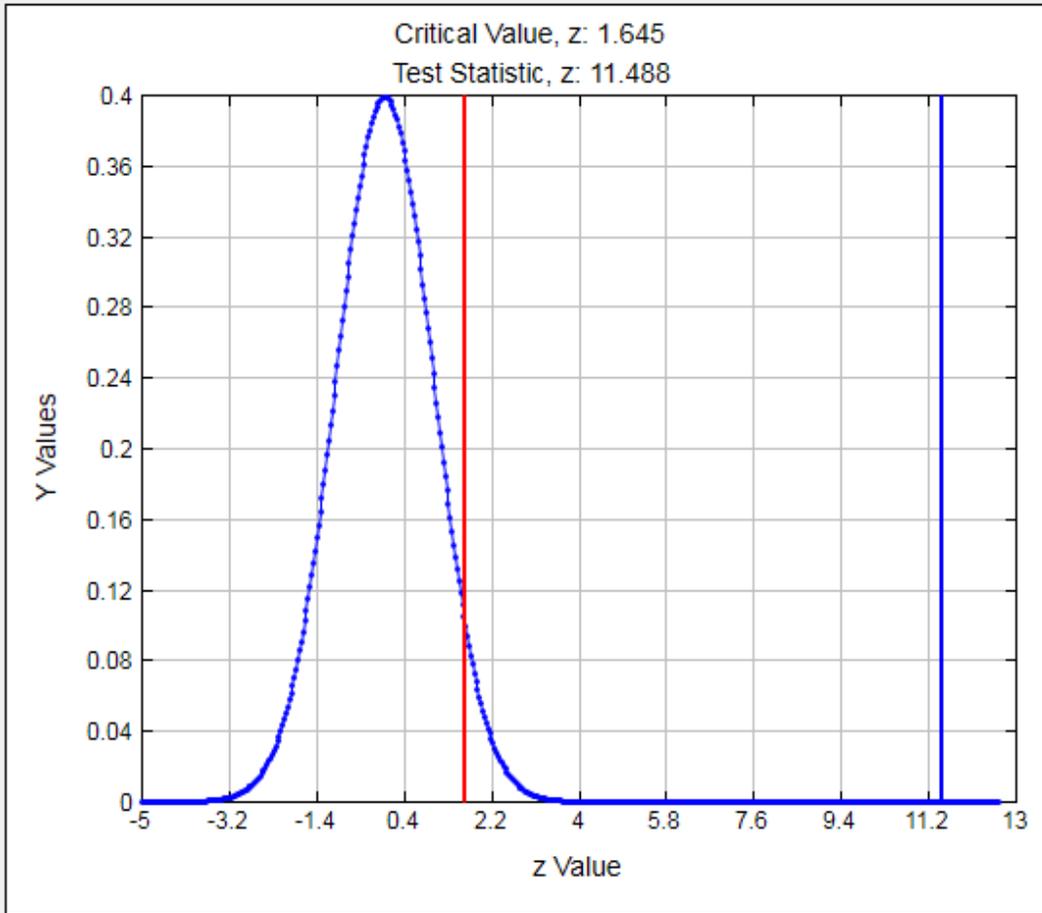
90% Confidence interval:  
 $22.99771 < \mu < 25.00229$

Print Copy

Plot



### Hypothesis Test, One Mean Normal Distribution



Print

Copy

Save

**Hypothesis Test: Mean-One Sample**

Alternative Hypothesis: 2) Population Mean > Claimed Mean

Significance: 0.05

Claimed Mean: 21

Population Standard Deviation: 5.13  
(if known)

Use Summary Statistics | Use Data

Sample Size, n: 15

Sample Mean: 34

Sample Standard Deviation, s: 6.59

Evaluate

Plot

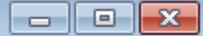
Alternative Hypothesis:  
 $\mu > \mu(\text{hyp})$

z Test  
Test Statistic, z: 9.8146  
Critical z: 1.6449  
P-Value: 0.0000

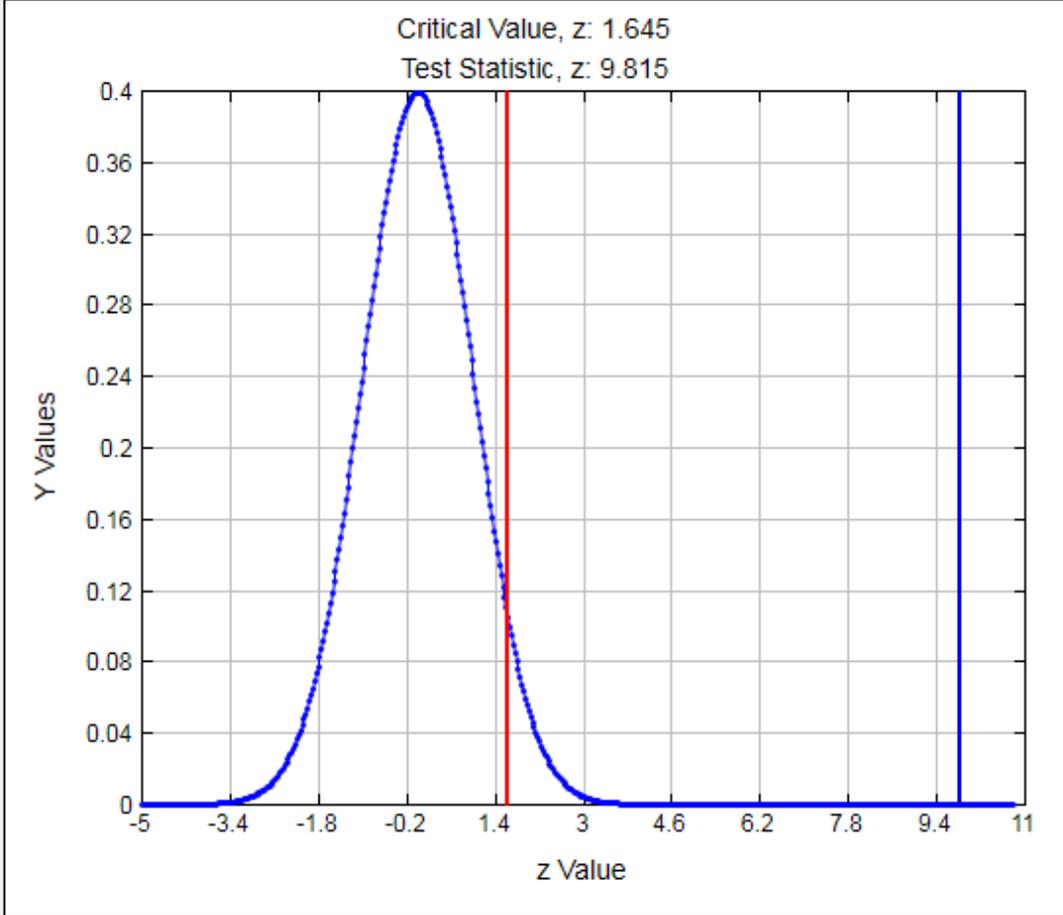
90% Confidence interval:  
 $31.82129 < \mu < 36.17871$

Print Copy

Plot



### Hypothesis Test, One Mean Normal Distribution



Print Copy Save

**Hypothesis Test: Mean-One Sample**

Alternative Hypothesis: 2) Population Mean > Claimed Mean

Significance: 0.05

Claimed Mean: 38

Population Standard Deviation: 8.11  
(if known)

Use Summary Statistics | Use Data

Sample Size, n: 15

Sample Mean: 57

Sample Standard Deviation, s: 5.13

Evaluate

Plot

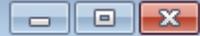
Alternative Hypothesis:  
 $\mu > \mu(\text{hyp})$

z Test  
Test Statistic, z: 9.0736  
Critical z: 1.6449  
P-Value: 0.0000

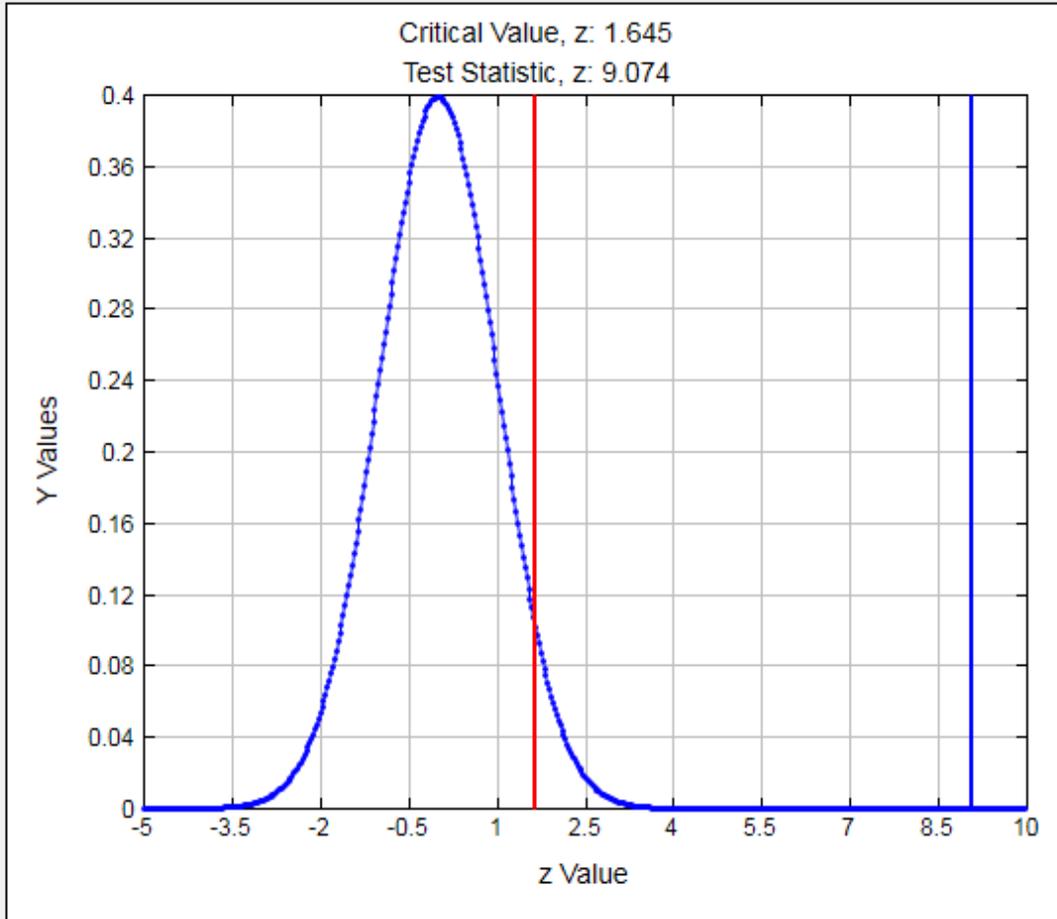
90% Confidence interval:  
53.55569 <  $\mu$  < 60.44431

Print Copy

Plot



### Hypothesis Test, One Mean Normal Distribution



Print Copy Save

Hypothesis Test: Mean-One Sample

Alternative Hypothesis: 2) Population Mean > Claimed Mean

Significance: 0.05

Claimed Mean: -.12

Population Standard Deviation: .14  
(if known)

Use Summary Statistics Use Data

Sample Size, n: 15

Sample Mean: -.04

Sample Standard Deviation, s: .05

Evaluate

Plot

Alternative Hypothesis:  
 $\mu > \mu(\text{hyp})$

z Test  
Test Statistic, z: 2.2131  
Critical z: 1.6449  
P-Value: 0.0134

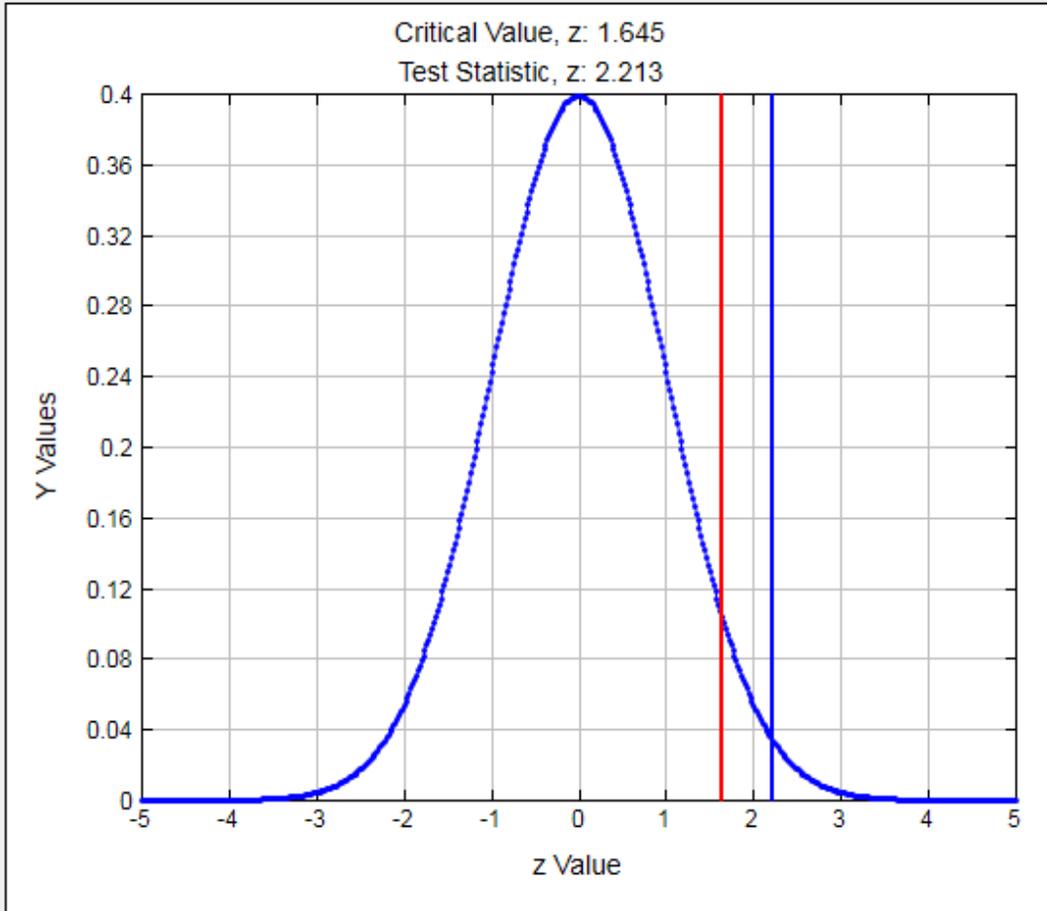
90% Confidence interval:  
 $-0.0994579 < \mu < 0.0194579$

Print Copy

Plot - 1



### Hypothesis Test, One Mean Normal Distribution



Print Copy Save

**Hypothesis Test: Mean-One Sample**

Alternative Hypothesis: 2) Population Mean > Claimed Mean

Significance: 0.05

Claimed Mean: .52

Population Standard Deviation: .13  
(if known)

Use Summary Statistics | Use Data

Sample Size, n: 15

Sample Mean: .61

Sample Standard Deviation, s: .08

Evaluate

Plot

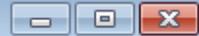
Alternative Hypothesis:  
 $\mu > \mu(\text{hyp})$

z Test  
Test Statistic, z: 2.6813  
Critical z: 1.6449  
P-Value: 0.0037

90% Confidence interval:  
 $0.5547891 < \mu < 0.6652109$

Print Copy

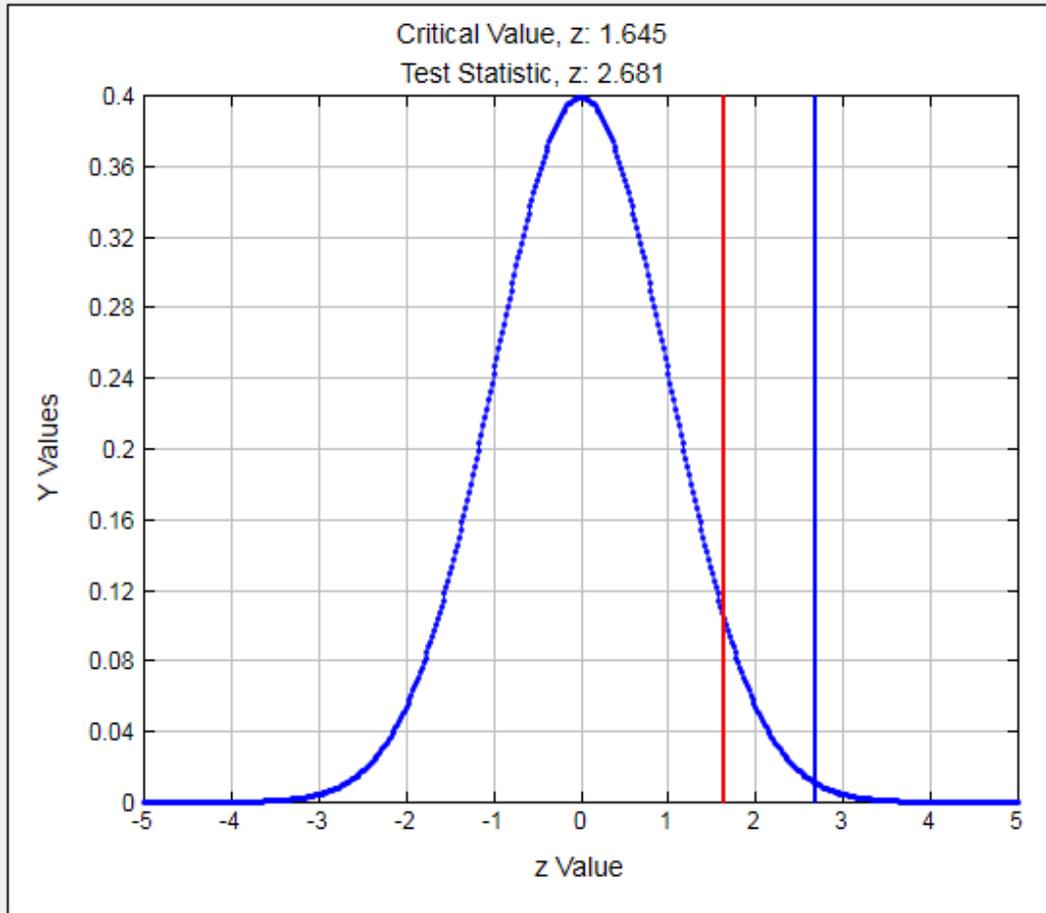
Plot



### Hypothesis Test, One Mean Normal Distribution

Critical Value,  $z$ : 1.645

Test Statistic,  $z$ : 2.681



Print

Copy

Save

Hypothesis Test: Mean-One Sample

Alternative Hypothesis: 2) Population Mean > Claimed Mean

Significance: 0.05

Claimed Mean: .84

Population Standard Deviation: .12  
(if known)

Use Summary Statistics Use Data

Sample Size, n: 15

Sample Mean: .94

Sample Standard Deviation, s: .04

Evaluate

Plot

Alternative Hypothesis:  
 $\mu > \mu(\text{hyp})$

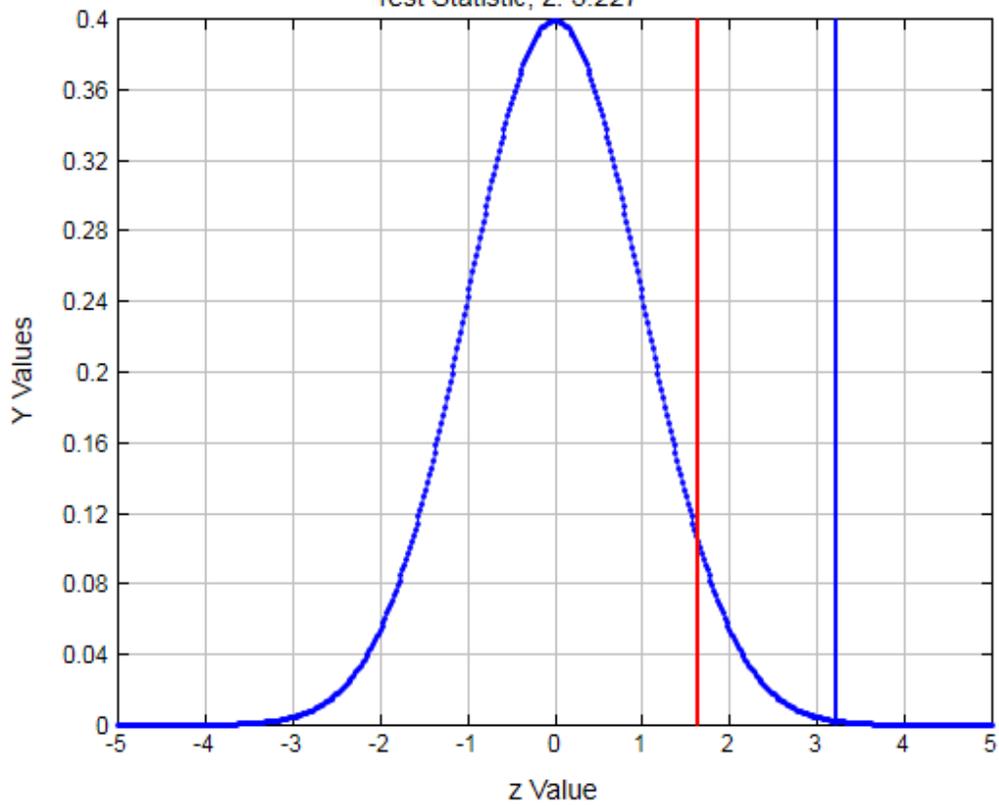
z Test  
Test Statistic, z: 3.2275  
Critical z: 1.6449  
P-Value: 0.0006

90% Confidence interval:  
 $0.8890361 < \mu < 0.9909639$

Print Copy

### Hypothesis Test, One Mean Normal Distribution

Critical Value,  $z: 1.645$   
Test Statistic,  $z: 3.227$



Print

Copy

Save

Hypothesis Test: Mean-One Sample

Alternative Hypothesis: 2) Population Mean > Claimed Mean

Significance: 0.05

Claimed Mean: .28

Population Standard Deviation: .26  
(if known)

Use Summary Statistics Use Data

Sample Size, n: 15

Sample Mean: .30

Sample Standard Deviation, s: .10

Evaluate

Plot

Alternative Hypothesis:  
 $\mu > \mu(\text{hyp})$

z Test  
Test Statistic, z: 0.2979  
Critical z: 1.6449  
P-Value: 0.3829

90% Confidence interval:  
 $0.1895783 < \mu < 0.4104217$

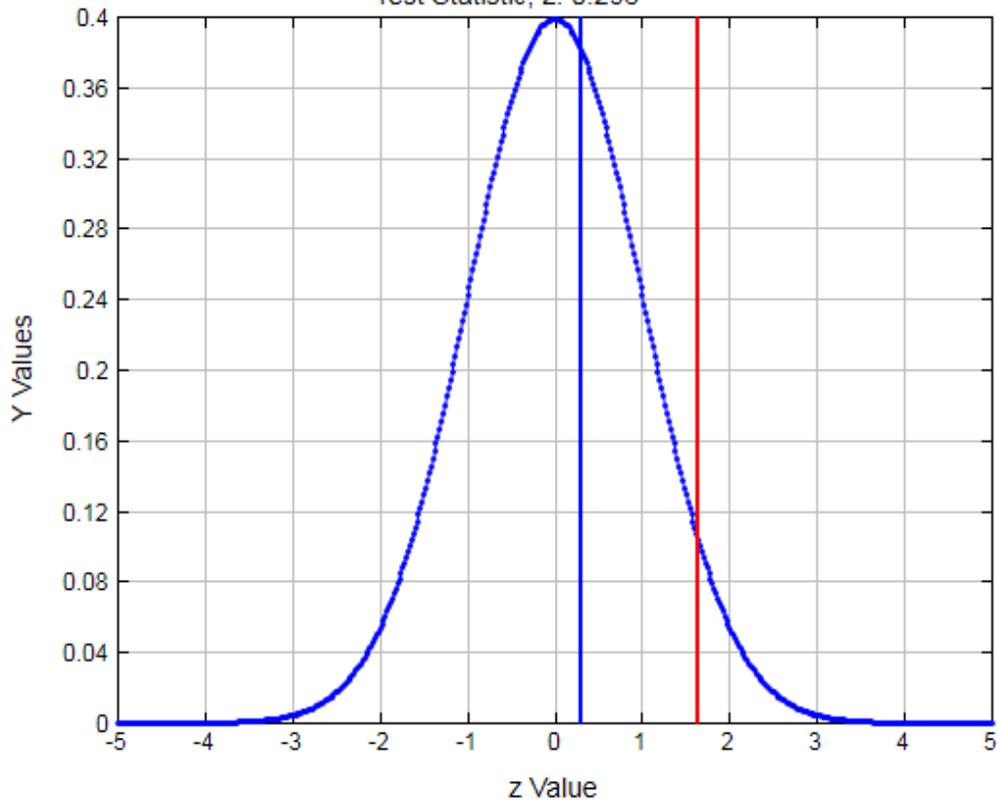
Print Copy

Plot



### Hypothesis Test, One Mean Normal Distribution

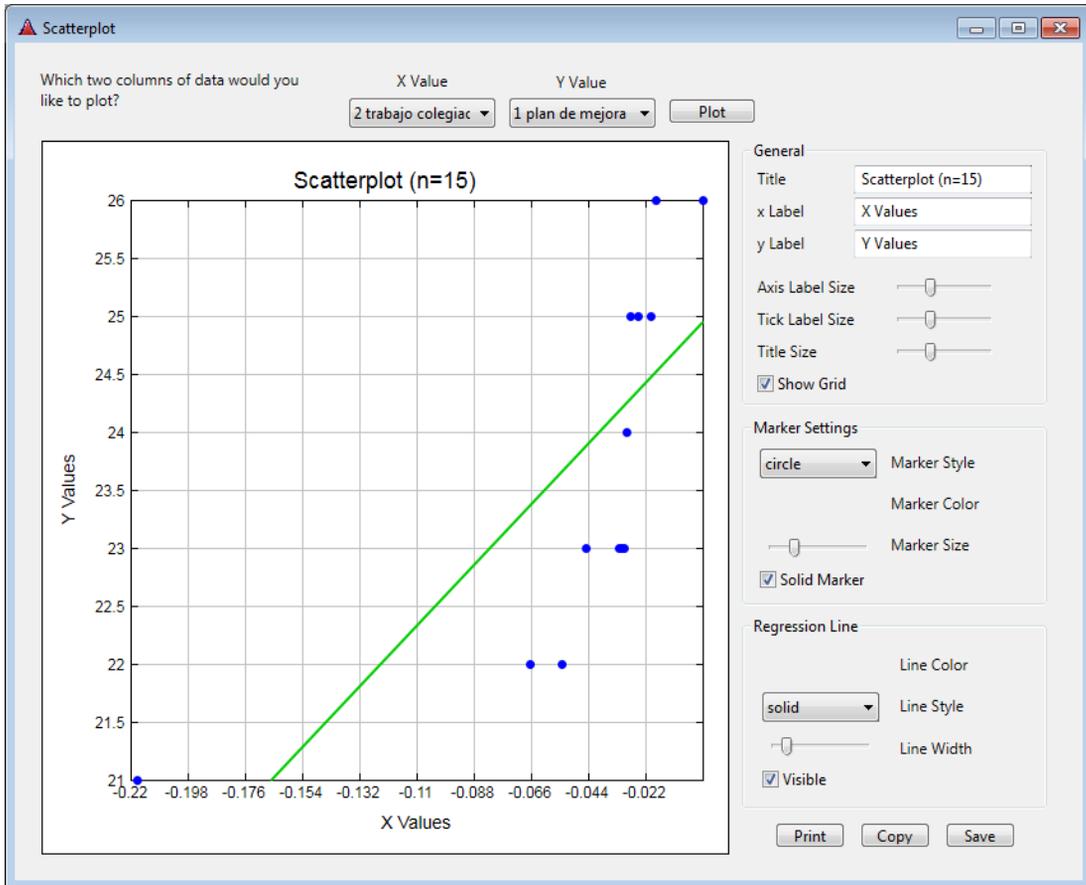
Critical Value,  $z: 1.645$   
Test Statistic,  $z: 0.298$



Print

Copy

Save



## Anexo f

### PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

H1: el trabajo colegiado influye en los planes educativos, en los maestros de telesecundaria de la zona 011 del municipio de Tizimin Yucatán

H0: el trabajo colegiado no influye en los planes educativos, en los maestros de telesecundaria de la zona 011 del municipio de Tizimin Yucatán

variables:

independiente x

dependiente Y

trabajo colegiado

plan de mejora

Paso 1: plantear hipótesis

H0:  $X \leq \mu$

H1:  $X > \mu$

Paso 2: establecer nivel de significancia

$A = 0.05$

Paso 3: establecer valores críticos, para aceptar o rechazar la H0

y probar el valor crítico



Figura 3.1 nivel de significancia de la prueba de hipótesis

La variable independiente es el trabajo colegiado y se le asignó la letra x, la variable dependiente es el plan de mejora y se le asignó la letra y posteriormente se plantearon la hipótesis de investigación y la hipótesis nula, estableciendo una prueba de hipótesis cuyo nivel de significancia es de 5% en el cual se aceptaría la hipótesis nula rechazando la hipótesis de investigación y un nivel de seguridad del 95% es decir se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza de la hipótesis nula