

---

---

**GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN**

**UNIDAD REGIONAL 305 COATZACOALCOS**

**OPCIÓN DE TITULACIÓN**

**TESIS**

**DENOMINADA**

**ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS PARA ELEVAR EL RENDIMIENTO  
ACADÉMICO DE LOS ALUMNOS DE SEGUNDO GRADO DE  
PRIMARIA, EMPLEANDO LA GESTIÓN PEDAGÓGICA**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA**

**PRESENTA**

***FLORA TANIA CRUZ SANTOS***





**VERACRUZ**  
GOBIERNO  
DEL ESTADO



**SEV**  
Secretaría  
de Educación

**SEMSyS**  
Subsecretaría de Educación  
Media Superior y Superior



## DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACIÓN

Coatzacoalcos, Ver., 28 de Mayo de 2020

**C. FLORA TANIA CRUZ SANTOS**

**PRESENTE:**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado por la Comisión Revisora a su trabajo intitulado: **ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS PARA ELEVAR EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS ALUMNOS DE SEGUNDO GRADO DE PRIMARIA, EMPLEANDO LA GESTIÓN PEDAGÓGICA.** Opción: Tesis para obtener el Grado de Maestría en Educación Básica, a propuesta de su Director Mtro. Ramón Posadas Mejorado, manifiesto a Usted que reúne los requisitos establecidos que en materia de titulación exige esta Universidad.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza presentar su Examen Profesional.

**ATENTAMENTE**  
**“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”**

  
**LIC. SAMUEL PÉREZ GARCÍA**

**PRESIDENTE DE LA H. COMISIÓN DE TITULACIÓN.**  
**UNIDAD REGIONAL 305 U.P.N**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
**UNIDAD REGIONAL 305 COATZACOALCOS, VER.**

CLAVE: 30DUP0006Z

Prolongación Mártires de Chicago s/n. Col. El Tesoro.

C.P. 96536. Coatzacoalcos, Ver. Tel. 01 921 21 88072

Fax: 921218 44 88 [www.sev.gob.mx/upn](http://www.sev.gob.mx/upn)

Email: [direccionunidad305.upn@msev.gob.mx](mailto:direccionunidad305.upn@msev.gob.mx)



## DEDICATORIA

Con el corazón en la mano, dedico esta tesis a mi familia: esposo e hijas.

En primer lugar, a mi esposo Miguel, ya que, sin su invaluable apoyo y comprensión, este paso en mi vida personal y profesional no lo hubiese podido dar, pues él fue la fortaleza en mis momentos de debilidad, esa mano amiga que siempre estuvo ahí para motivarme cuando más lo necesitaba. Por ser muchas veces padre y madre, además de encontrar el equilibrio que ello implicaba. Amor... gracias.

A mis amores: Tania y Johana, porque no fue fácil cada minuto y hora sacrificado en familia, porque cada tarde y fin de semana dedicado a estudiar y trabajar en este proyecto, también fue un tiempo sacrificado para ellas. Dos largos años que llevó cumplir esta meta, se dice fácil, pero cuando eres madre se torna tan complicado y difícil concretarlo. No fue fácil para mí y mucho menos para ellas, son quienes más me extrañaban y más necesitaron mi presencia. Hijas... ¡las amo!

Hoy les dedico este trabajo, sé que siempre me dieron su comprensión y cariño para que siguiera avanzando en el camino que me había trazado, actuaron con tanta madurez, algunas veces hasta más que la mía. Aún recuerdo cuando se acercaban a mí, cuando pasaba horas frente a la computadora trabajando, me abrazaban y decían “¿cuánto te falta para terminar mami?” y me veían tan afligida de pronto y hasta absorta, que solas contestaban... “no te preocupes, sigue trabajando, ya pronto terminarás” ... y así, sucedió por dos años.

Por ello y muchas cosas más que no terminaría nunca de escribir, hoy dedico a mis tres amores, esta tesis.



## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, mi agradecimiento a Dios, por mi existencia. Por el milagro de la vida que me ha concedido, por la salud y por todos estos años que siempre me ha dejado sentir su mano poderosa en los momentos de crisis, pero también en los de regocijo.

A mis padres, por procrearme, educarme, darme todo su amor y ejemplo para convertirme en la mujer que hoy soy. Porque dejaron su vida entera por mí, por los desvelos y preocupaciones que han pasado, porque hasta el día de hoy son un ejemplo de vida y porque siguen siempre a mi lado cuidándome como cuando era pequeña. Porque el amor de padres nunca desfallece.

A mis hermanos, porque el cariño y amor que nos une es para siempre y cada triunfo de uno es triunfo de todos, porque entre nosotros la fraternidad y hermandad es un código de honor y de conducta, porque nos amamos con ese amor incondicional que sólo entre hermanos se puede dar.

A mi esposo e hijas, por todo el amor que me expresan en cada mirada y cada gesto, por estar a mi lado siempre y compartir mis alegrías y tristezas, mis triunfos y dificultades, por creer en mí.

A mis compañeros de maestría, por las vivencias en clase, por las alegrías y travesuras compartidas, por los momentos que hicieron que los considerara mis amigos no solo compañeros, por animarme y alentarme para que no titubeara ni un solo segundo.

A mis maestros, por tantos conocimientos compartidos, por tantas enseñanzas de vida, por monitorear mi crecimiento profesional, por sembrar esa semilla de transformación, por tener el mismo anhelo de lograr un mundo mejor por medio de la educación, por las nuevas generaciones.

A mi amigo y asesor, por no soltarme al final del camino, cuando me abrumó el trabajo y sentí que ya no podía más, por repetirme cada día: "tienes que terminar, da el último paso", por no dejarme claudicar.

## ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>               | <b>1</b>  |
| <b>DIAGNÓSTICO .....</b>                | <b>10</b> |
| <b>Planteamiento del Problema .....</b> | <b>10</b> |
| <b>Preguntas de Investigación.....</b>  | <b>21</b> |
| <b>Objetivos.....</b>                   | <b>23</b> |
| <b>Justificación .....</b>              | <b>25</b> |

## CAPITULO I

|  |           |
|--|-----------|
| <b>MARCO TEÓRICO .....</b>   | <b>30</b> |
| <b>1.1 Antecedentes de la Teoría Organizacional y de la Gestión Educativa .....</b>  | <b>30</b> |
| <b>1.2 Modelos de Gestión Organizacional.....</b>  | <b>38</b> |
| <b>1.3 Explica los Enfoques y/o las Dimensiones de los Procesos de la<br/>        Organización .....</b>                     | <b>43</b> |
| <b>1.4 Cultura Institucional y Procesos de Cambio Planeados en la Organización<br/>        Escolar .....</b>                 | <b>46</b> |
| <b>1.5 El Desarrollo Histórico de la Gestión en México.....</b>  | <b>48</b> |
| <b>1.6 Las Líneas de Política Internacional Sobre las Nuevas Lógicas de Gestión<br/>        Bajo el Entorno Global .....</b> | <b>52</b> |
| <b>1.7 Las Líneas de Políticas Dentro del Programa Sectorial de Educación .....</b>  | <b>54</b> |
| <b>1.8 Gestión Educativa en el Contexto de la Reforma de la Educación Básica</b>   | <b>56</b> |
| <b>1.9 Elementos Teóricos que Fundamentan el Tema de Investigación .....</b>   | <b>57</b> |

## CAPITULO II

|  |           |
|--|-----------|
| <b>MARCO CONTEXTUAL .....</b>  | <b>64</b> |
| <b>2.1 Dinámica de las Relaciones Sociales Dentro de la Institución Educativa.<br/>        Antecedentes y Situación del Problema y el Contexto .....</b> | <b>64</b> |
| <b>2.2 Relación de la Institución Educativa con Otros Organismos de Apoyo a la<br/>        Gestión del Proyecto .....</b>                                | <b>67</b> |
| <b>2.3 Contexto Económico, Político y Social de la Institución.....</b>  | <b>71</b> |

### **CAPITULO III**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>METODOLOGÍA .....</b>  | <b>73</b> |
| <b>3.1 Universo, Población o Muestra Objeto de Estudio .....</b>        | <b>73</b> |
| <b>3.2 Instrumentos de Recolección de Datos .....</b>                   | <b>73</b> |
| <b>3.3 Estrategias a Desarrollar .....</b>                              | <b>76</b> |
| <b>3.4 Procedimientos de Análisis y Presentación de los Datos .....</b> | <b>78</b> |

### **CAPITULO IV**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTERVENCIÓN Y RESULTADOS .....</b>  | <b>80</b> |
| <b>4.1 Proyecto de Intervención .....</b>   | <b>80</b> |
| <i>4.1.1 Sujetos a quienes está dirigida, justificación, objetivos y estrategias, formas de evaluación, periodo de realización, infraestructura institucional, calendario de actividades y cronograma .....</i> | <i>81</i> |
| <b>4.2 Aplicación y Evaluación .....</b>  | <b>88</b> |
| <b>4.3 Análisis de Resultados .....</b>   | <b>89</b> |
| <b>CONCLUSIÓN Y PROPUESTA DE TRABAJO EN GENERAL .....</b>   | <b>91</b> |

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

La educación en México ha sido un constante desafío para el Sistema Educativo a lo largo de décadas. Ha sido producto de grandes transformaciones sociales a través de la historia. Se ha enfrentado a enormes retos que le han exigido cambios contundentes en muchos de sus aspectos y rubros. Se han hecho cambios de fondo y forma apegados siempre a la transformación social nacional e internacional.

Actualmente la educación en el país vive una de sus mayores transformaciones de la historia, la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) que brinda una oportunidad a todos los agentes involucrados con la educación, para mejorar la calidad de ella y al mismo tiempo coadyuvar en la consolidación de un Sistema Educativo acorde a las necesidades del mundo globalizado del cual somos parte.

Dentro de los desafíos del Sistema Educativo se encuentra el cambio de paradigma en el rol del docente, pues dejó de ser el centro de la enseñanza y le cedió al alumno ese papel, enfocándose ahora en el aprendizaje del mismo. La percepción de la educación cambió, las metodologías evolucionaron, el papel de la escuela se redireccionó hacia una nueva cultura institucional basada en diversas teorías organizacionales, en donde el papel de la Gestión cobra una trascendental importancia.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica es una propuesta de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, como parte de la política educativa para la transformación de la gestión escolar y la mejora del logro educativo. Este proyecto ha sido desarrollado e impulsado desde el año 2001 por el Programa Escuelas de Calidad.

Dentro de ella se enmarca una serie de factores que le dan vida a la institución, simple y sencillamente en un escenario de interacción social, en un constructo, es decir, en una construcción permanente a cargo de los individuos que la integran, los cuales se mueven de acuerdo a las necesidades que se activan en su quehacer diario, en la cual se involucran sentimientos, emociones, creencias, valores y convicciones.

Ahora bien, los actores educativos involucrados en la educación básica tienen una interrelación bien definida, en la cual, la participación, derechos y obligaciones de cada uno, afectan determinantemente en lo positivo o negativo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Por eso es necesario implementar estrategias acordes a las necesidades del lugar, aterrizar el modelo de gestión educativa a la realidad que vive la comunidad donde se quiere efectuar. Desafortunadamente en muchas ocasiones, los modelos se implementan a la estandarización ya establecida, la cual normalmente fue diseñada en trabajo de oficina y no en estudios de campo, por lo cual no se contempla la realidad de las diferentes comunidades con las que contamos en nuestro país; recordemos que nuestra nación es multicultural con diferente idiosincrasia y formas de comportamiento, por lo cual la estandarización de un programa o modelo fracasa o no se aplica al 100% debido a que este se quiere implementar forzosamente y no adaptarlo a la cultura institucional de la escuela.

Desde el ciclo escolar 2001-2002, según la Secretaría de Educación Pública (SEP), entró en vigor el programa de escuelas de calidad, el cual estaba centrado en un modelo de autogestión basado en principios democráticos que la ubican como centro de toda iniciativa del sistema educativo. Dicho programa tiene su enfoque dirigido a desarrollar las condiciones institucionales que le permitan a la escuela gozar de una efectiva autonomía, consiste en elaborar un diagnóstico escolar para detectar problemas en la escuela primaria, dividiéndolo en 4 dimensiones: pedagógica, administrativa, organizativa y comunitaria. Posteriormente se elabora un plan estratégico de transformación escolar y, derivado de éste, se desarrolla un plan de trabajo. En estos planes se toman en cuenta un problema, objetivo y estrategias por cada dimensión. El principal objetivo del Programa es elevar la calidad de la educación a través de la detección de los problemas sentidos y vividos en la escuela primaria; y el desarrollo de estrategias para abatirlos uno por uno hasta abarcarlos si no por completo, sí en su mayoría.

En este contexto Bracho (2010), señala que “el Programa Escuelas de Calidad es uno de los elementos de la política nacional orientada a la reforma de la gestión educativa; desde su creación en 2001 se impuso como reto lograr una amplia reforma



educativa basada en el reconocimiento de la singularidad de cada comunidad escolar y en la escuela como centro de atención del sistema educativo en su conjunto[...] El producto esperado del PEC (Programa de Escuelas de Calidad), es una Escuela de Calidad[...] el propósito del PEC es avanzar en la construcción de nuevos modelos de gestión escolar, práctica docente y participación social que permitan transformar la cultura organizacional y el funcionamiento de las escuelas públicas que voluntariamente se incorporen al programa[...] (pp. 37-38).

El presente proyecto de intervención se basa precisamente en la dimensión pedagógica, pues está relacionado directamente con el proceso de enseñanza – aprendizaje, con las estrategias que emplea el docente al momento de trabajar los contenidos curriculares, con todas las actividades que requiere planificar prospectivamente y con la evaluación que debe realizar en los diferentes momentos del proceso, buscando mejorar algún aspecto educativo que este fallando o requiera especial atención.

Surge de una situación problemática, la cual está identificada gracias a variados instrumentos de diagnóstico que permiten el análisis exhaustivo de los diversos factores que incidían negativamente en el proceso educativo. Los instrumentos diagnósticos que se manejan en el presente proyecto son el FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), el Diagrama de Ishikawa (Espina de pescado), el Diario de Campo y el SISAT (Sistema de Alerta Temprana). Con el apoyo de ellos se detectó la principal problemática que era el **“EL BAJO RENDIMIENTO ACADÉMICO QUE TIENEN LOS ALUMNOS Y QUE REPERCUTE DE MANERA NEGATIVA EN DOS DE LAS ASIGNATURAS CURRICULARES BÁSICAS: ESPAÑOL Y MATEMÁTICAS, EN SEGUNDO GRADO, PONIENDO EN RIESGO LAS COMPETENCIAS PARA LA VIDA”**

La necesidad de erradicar dicha problemática es latente, pues los alumnos se encuentran en riesgo de no alcanzar satisfactoriamente las competencias para el aprendizaje permanente y para el manejo de la información, siendo estas necesarias para cumplir con uno de los principios pedagógicos de la educación. Además que dentro de los propósitos educativos se encuentra elevar la calidad de la educación, y

este tipo de problemáticas representan un riesgo educativo. Por ello es necesario atender oportunamente la problemática y darle solución eficazmente. En la medida en que se atiende se podrán corregir esas situaciones que repercuten desfavorablemente en el proceso educativo.

Si bien es cierto, el problema del bajo rendimiento académico no es algo desconocido, y muchos docentes combaten diariamente esta problemática. Lo que cabe resaltar en este proyecto es la Gestión pedagógica que realiza la docente por medio de una planificación estratégica y prospectiva, en la cual se plantea una serie de objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar con el apoyo de estrategias y acciones bien planteadas y en un tiempo determinado.

La innovación y la creatividad fueron características que determinaron la planificación de dichas acciones, pues se imprimió un estilo particular a cada una de las estrategias, se puede decir que es gracias a la experiencia. Lo resaltante de esto es que a pesar de contar con una cultura didáctica arraigada, se está consciente de la necesidad de cambiar e innovar estrategias acorde a los requerimientos de la educación actual.

Con lo que respecta a los objetivos del trabajo, estos surgen directamente de la necesidad de resolver la problemática detectada. El objetivo general del trabajo es: **“Diseñar un proyecto de intervención educativa que impacte en la Gestión pedagógica del docente y aplicarlo con la finalidad de mejorar el rendimiento académico de los alumnos de segundo grado”**. De este objetivo se derivaron objetivos específicos que tenían que ver con el diseño del diagnóstico, con la fundamentación teórica del proyecto y con la planeación de estrategias que se implementarían. El último objetivo específico del trabajo se convirtió en el objetivo general del proyecto que es: **“Aplicar estrategias que mejoren el nivel de desempeño de los alumnos y que les permitan elevar el rendimiento académico a través de un proyecto de intervención basado en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica y en la dimensión pedagógica”**, de él se desprenden 4 objetivos específicos que tienen que son: contribuir con el desarrollo de las habilidades de lectura, escritura y cálculo mental, aplicar la técnica pedagógica del andamiaje,

fortalecer el trabajo colaborativo con los padres de familia y evaluar el rendimiento académico de los alumnos al final del proyecto de intervención para corroborar la pertinencia de las estrategias aplicadas.

Estos fueron los objetivos que guiaron la planeación y aplicación del proyecto de intervención. El proyecto se diseñó con diversas estrategias didácticas que se planificaron en un cronograma en el cual se determinó el tiempo destinado a cada acción y la duración de las mismas. La metodología aplicada en las estrategias didácticas se plasmaron en los planes de clase en donde se detallan las sesiones y la duración de ellas, la vinculación de cada estrategia con un objetivo, los recursos materiales y humanos que se requieren.

Se trabajó la metodología de la investigación – acción, basándose en el libro de Sampieri (2006), donde nos menciona que la finalidad de este tipo de investigación es resolver problemas cotidianos e inmediatos, además de mejorar las prácticas concretas. Su propósito fundamental es aportar información que permita tomar decisiones para lograr los cambios o transformaciones pertinentes. En este caso las acciones que se planificaron se iban poniendo en práctica y evaluando para constatar su efectividad. “La investigación – acción construye el conocimiento por medio de la práctica” (Sandín, 2003).

El proyecto se decidió implementar en el aula, con alumnos de segundo grado de educación primaria, basándose en la investigación – acción, según los autores León y Montero (2002) mencionan que uno de los pilares de ésta metodología es que los participantes que viven el problema son quienes están mejor capacitados para abordarlo, por esa razón se decidió trabajar con este grupo de 22 alumnos.

Las teorías que se aplicaron en el proyecto de intervención fueron la Constructivista de Piaget y la Conductista de Pávlov. Tomando como referencia que se trabajaría con la parte motivacional y metodológica en la construcción del conocimiento. El conductismo sirvió de referente motivacional para que tanto los alumnos como los padres de familia se motivaran al recibir un refuerzo positivo con cada una de las actividades que entregaban a la docente. El constructivismo se vivió

en cada una de las experiencias a las que se enfrentó el alumno, pues se dio la movilización de los saberes (habilidades, conocimientos, actitudes y valores) en cada una de las estrategias aplicadas.

La contribución del presente proyecto es relevante, pues conjunta un cierto número de estrategias didácticas, con una metodología de la investigación y dos teorías educativas con las competencias docentes, dando resultados satisfactorios si se toman en cuenta todas las aportaciones mencionadas. Sabemos que hay una variedad de propuestas didácticas para elevar el rendimiento académico de los alumnos, pero estas en conjunto están ya probadas en el presente proyecto, que cualquier docente que desee implementarlas, sólo tendrá que hacer sus adecuaciones de acuerdo al grupo en el que desee aplicarlas, sin olvidar la importancia de saber qué tipo de estilo de aprendizaje poseen cada uno de sus alumnos, así como el ritmo, para que en base a ello planee su evaluación y adecúe sus plazos para alcanzar sus metas.

El presente proyecto consta de un diagnóstico y 4 capítulos; en el diagnóstico se detalla el planteamiento del problema, definiendo el objeto de estudio, los sujetos que intervienen en él, la ubicación temporal y espacial, los límites y alcances de la investigación. Se hace un exhaustivo estudio del contexto para que el lector identifique claramente el inicio de la situación problemática detectada. Dentro del diagnóstico se plantean los objetivos generales y específicos tanto del trabajo como del proyecto, también las acciones a realizar de acuerdo a cada objetivo. También se plasman las preguntas de investigación que surgieron acerca del tema que se aborda, se justifica el porqué es necesario analizar el problema y se define el propósito de la investigación.

El primer capítulo es el Marco teórico en el que se incluyen los antecedentes de la Teoría Organizacional y de la Gestión educativa, se exponen los tipos de modelo de Gestión organizacional, se explican los enfoques y las dimensiones de los procesos de la organización, la Cultura Institucional y procesos de cambio planeados en la organización escolar, se menciona el desarrollo histórico de la Gestión en México, las líneas de la política internacional sobre las nuevas lógicas de la gestión bajo el entorno global, las líneas de la política del programa Sectorial de Educación, la Gestión educativa en el contexto de la RIEB y los elementos teóricos que fundamentan el tema

de la investigación. Por ello, es de gran relevancia que el trabajo docente parta de los fundamentos pedagógicos y teóricos para que se logre contribuir en la mayor medida posible los fines de la educación.

El segundo capítulo nos muestra el marco contextual, en donde se puntualiza la dinámica de las relaciones sociales dentro de la institución educativa, expone la relación de la misma con otros organismos de apoyo a la gestión del proyecto, hace mención al contexto económico, político y social de la institución, menciona el ámbito y nivel en donde se desarrolla el proyecto. En este capítulo se detalla la manera en que se interrelacionan los factores externos con el contexto escolar, resaltando la importancia del liderazgo por parte del director de la escuela, así como de los docentes al interior del aula.

El capítulo tercero se enfoca en la metodología, la cual manifiesta la forma en que se lleva a cabo el diagnóstico del proyecto; define el universo o muestra objeto de estudio, siendo el un grupo de 22 alumnos de segundo grado; describe los instrumentos de recolección de datos: como lo son el FODA, el Diagrama de Ishikawa y el SISAT. También se describe metodológicamente las estrategias a desarrollar durante la puesta en marcha del proyecto y explica los procedimientos de análisis, así como la presentación de datos que se dieron por medio de diversos instrumentos como lo son las gráficas de barras, las listas de cotejo y los check list que permitieron presentar la información de manera detallada y minuciosa para la mejor interpretación de ella.

El capítulo cuarto muestra el proyecto de intervención de manera específica, pues define los sujetos a quienes está dirigida, la justificación, los objetivos, las estrategias y formas de evaluación, el periodo de la realización, los requerimientos en cuanto a recursos de infraestructura institucional, el calendario de las actividades o cronograma; en las estrategias se especifican las actividades que la componen y su secuencia, la duración de las sesiones, la forma de evaluación, los instrumentos y las técnicas necesarias y el análisis de los resultados. En sí, es en este capítulo en donde se concentra toda la parte práctica del proyecto, así como la evaluación del mismo, concluyendo que el proyecto se aplicó de manera sistemática dando resultados

satisfactorios de acuerdo a la información presentada al momento de analizar los resultados.

Posteriormente se muestran las conclusiones y la propuesta de trabajo en general, en donde se describen las contingencias presentadas en la aplicación y desarrollo del proyecto, se explica cómo se cumplieron los objetivos del trabajo y del proyecto y en qué medida se cumplieron, resalta la aportación del trabajo de la Gestión en el ámbito educativo. También se manifiesta la importancia del rol que juegan cada uno de los agentes y factores involucrados en el proceso educativo.

Continúa con una reflexión acerca de la experiencia docente, cuestión que hoy en día permite tener un abanico de posibilidades de trabajo didáctico y pedagógico, que aunado a todos los conocimientos científicos y teóricos, nutren el estilo propio que el docente posea. Además que fortalecen la práctica educativa y las herramientas con las que pueda contar.

Finalmente se agregan las referencias bibliográficas en donde se citan a todos los autores y textos consultados que sirvieron de fundamento teórico para la elaboración del proyecto, también aquellos que se consultaron nada más para ampliar el rango de información durante todo el diseño e implementación de las estrategias. Algunos más se consultaron para despejar dudas y descartar hipótesis no relacionadas con el trabajo.

En los anexos se muestran todos los instrumentos que se aplicaron en la fase del diagnóstico, como el FODA, el Diagrama de Ishikawa, los registros del SISAT, junto con todas las gráficas que se aplicaron en ese apartado así como en la segunda fase de evaluación de los resultados de las habilidades de lectura, escritura y cálculo mental. También se encuentra la gráfica de la evaluación diagnóstica en donde aparecen los porcentajes de rendimiento académico que mostraron los alumnos, y la gráfica de la evaluación final de los mismos para hacer la comparación pertinente y corroborar la factibilidad de las estrategias aplicadas.



Se anexan también fotografías de las diferentes estrategias que se aplicaron a lo largo del proyecto como evidencias del trabajo realizado, para mostrar cada una de las acciones que se describen en el capítulo cuatro.

Con todo esto se determina que el trabajo que se realizó durante este proyecto de intervención pedagógica dio resultados satisfactorios alcanzando la meta establecida acerca del mejoramiento del rendimiento académico de los alumnos, situación que se puede constatar con las evidencias presentadas al final del proyecto en donde se aprecia un incremento considerable del nivel de aprovechamiento de los niños.

## DIAGNÓSTICO

### Planteamiento del Problema

El proceso que forma parte del Sistema Educativo lleva un sin fin de matices que favorecen el desarrollo y participación de nuestros alumnos en él. Además, los docentes constantemente se enfrentan a desafíos que repercuten directa o indirectamente en el cumplimiento de los objetivos de la educación básica, al grado que necesitan convertirse en docentes investigadores para actuar en diversas situaciones problemáticas que influyen en la dinámica del proceso debido a los diversos contextos que forman parte del desarrollo social, cultural, psicológico, educativo, valoral... de nuestros alumnos.

Como parte de esta concepción del docente investigador, es necesario profundizar en la interpretación de este rol, pues debemos tener claros en que consiste y cuál es el propósito de que el docente realice alguna investigación al interior de su práctica. Para Ezequiel Ander (1997) realizar una investigación es hacer algo más que un estudio, es elaborar un diagnóstico, una planificación, una contextualización de la situación, persiguiendo siempre un propósito. Es una descripción sistematizada de una situación problema que su principal propósito es servir de base para elaborar un proyecto o plan que busque alcanzar el logro de algún objetivo.

El diagnóstico educativo permite que el docente realice una investigación aplicada con un objetivo o propósito, normalmente para resolver algún problema que esté obstaculizando el proceso de enseñanza – aprendizaje de los alumnos. El siguiente escrito es un diagnóstico del grupo “2°B” de la escuela primaria “16 de Septiembre” turno matutino, que se realizó con el objetivo de encontrar alguna problemática al interior del aula que esté repercutiendo de manera negativa en el trabajo académico de los alumnos y que sea posible de erradicar o combatir.

Pero para entender mejor la problemática que se suscita, se realiza una descripción detallada del contexto social en el que se encuentra la escuela, puntualizando de manera minuciosa toda la información necesaria que permitirá conceptualizar mejor la situación de la escuela en la comunidad, por ejemplo, detalles

de la infraestructura, las costumbres culturales, el nivel socioeconómico de la comunidad, el clima escolar que prevalece, la organización de la escuela, los procesos de enseñanza – aprendizaje entre otros, que fundamentan el diagnóstico.

La Escuela Primaria urbana, 16 de septiembre turno matutino con clave 30DPR16825 perteneciente a la zona escolar 192, sector 20, se encuentra ubicada en la colonia Benito Juárez sobre Av. Universidad N°1205 en el municipio de Coatzacoalcos Veracruz. Existen aproximadamente 2,360 casas, de acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), haciendo de esta colonia, una de las más pobladas, situación que permite que sea extensa la comunidad escolar.

Las viviendas que se encuentran en la colonia Benito Juárez y sus alrededores, cuentan con los recursos básicos de agua, electricidad, pavimentación y drenaje, mientras que en su infraestructura la mayor parte de las casas son de una planta, pocas son elaboradas de material de concreto, pero la mayoría están construidas de lámina zinc o láminas de asbesto, algunas cuentan con piso de tierra (según datos del INEGI), lo que permite asociar dicha información a un nivel económico medio o bajo de acuerdo a la línea de pobreza que maneja el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). En algunos casos de la población que asiste a la escuela, se manifiestan ciertas carencias económicas de las familias, pues muchos de los alumnos no cumplen con los materiales que los profesores encargan para desarrollar actividades dentro o fuera del aula, argumentando que no tienen recursos para comprarlos.

A los alrededores de la colonia se aprecian diversos comercios, tales como pastelerías, tiendas de abarrotes, fondas, papelerías, verdulerías, talleres, molinos, templos de diversas religiones, vulcanizadoras y carnicerías, todos estos comercios coadyuvan a la economía de los habitantes y así mismo se pueden encontrar puestos ambulantes de comida o accesorios diversos sobre la banqueta de las calles, en donde muchos padres trabajan y otros más son los propietarios. Algunos padres que se dedican al comercio informal, manifiestan no poder adquirir en ocasiones materiales educativos como guías escolares u otro tipo de material que les implique un gasto extra que no tengan contemplado.

Por otro lado dentro de la colonia existe solo un parque de béisbol “Beto Ávila” ubicado en la calle Perú con un espacio extenso abarcando áreas verdes, a pesar de ser una zona urbana, con una alta población no existen áreas de recreación a los alrededores de la colonia, lo que abundan son áreas de negocios dedicados a la venta de alcohol, que promueven adicciones, violencia y delincuencia que afecta directamente a los habitantes y a los propios niños, pues el entorno no se considera sano ni adecuado para los menores. Estos últimos argumentan que constantemente escuchan palabras fuera de lo convencional o altisonantes, las repiten en la escuela y forman parte de su léxico convencional, pues sus propios padres las mencionan en casa. Existe en algunos casos, falta de interés por parte de los alumnos hacia su formación académica, pues comentan que no necesitan ir a la escuela ya que de adultos trabajarán como lo hacen sus padres, en el comercio informal o ganarán dinero fácil como delincuentes.

Si bien es cierto que actualmente se vive una situación alarmante debido a la inseguridad que existe, la colonia Benito Juárez por sí misma ha sido un punto rojo dentro del municipio de Coatzacoalcos por los diversos acontecimientos que se han suscitado en los últimos años (robos, secuestros, inseguridad, etc.), llegado al punto que las autoridades se han encargado de realizar rondines y retenes para mantener la calma en los habitantes de la colonia. La escuela también ha sido víctima de la delincuencia en varias ocasiones por robo de equipo de cómputo y electrónico, motivo por el cual algunos proyectos de tipo pedagógico se han tenido de cancelar temporalmente.

Remontándonos al origen de la escuela se puede mencionar que fué fundada en 1973 por el profesor Riger Orlando Medina Araujo, era ocupada por el municipio como basurero, sin embargo el profesor se dio a la tarea de establecer la primaria en dicho terreno, cabe mencionar que era insalubre en un inicio, pero se tuvieron que hacer los trabajos necesarios para que el terreno fuera óptimo para la construcción de dicha escuela, se inició con salones de lámina y cartón para después irlos haciendo de block y concreto, con el apoyo de los padres de familia así como de las autoridades locales durante diversos Ayuntamientos.

Alrededor de 1990 la escuela se convertiría en una de las más grandes y representativas de la zona escolar No.192, de acuerdo a comentarios de los maestros longevos de la zona. Actualmente dentro de ella se encuentra la supervisión escolar y en cuanto a infraestructura ha tenido considerables cambios, cuenta con servicios tales como energía eléctrica, agua potable, aljibe, internet y teléfono.

La escuela primaria actualmente tiene dos entradas, puntos de reunión en caso de emergencias, así como rutas de evacuación. Está limitada por una barda perimetral de lado norte colindando con la carretera Antigua Mina 65.47 m, mientras que del lado sur con el Campo Ávila 93.65m, del lado este con la calle Ayuntamiento 65.79m y del lado oeste con 95.38m por lo que significa que la superficie total es de 5,234.2524 m<sup>2</sup>. Dato que nos permite tener una idea de que la escuela es bastante amplia y cuenta con suficiente espacio para juegos y actividades que se puedan realizar fuera de las aulas.

El espacio de la institución está distribuido de la siguiente manera, 3 salones por cada grado, en total son 18 aulas, además hay una biblioteca, un salón de la Unidad de Servicio y Apoyo a la Educación Regular (USAER), 4 baños, 2 bodegas, una cooperativa escolar, 2 direcciones (turno matutino y otra del turno vespertino), una supervisión, un comedor, un teatro para eventos culturales, una cancha de basquetbol y una cancha de futbol.

La plantilla escolar está conformada por un director, 18 docentes cada uno con grupo a su cargo, también con un docente de educación artística (pagado por los padres), uno de educación física, una de educación especial, teniendo un total de 22 docentes de los cuales 3 cuentan con maestría, mientras que los demás tienen Licenciatura. Por otro lado, la antigüedad de los maestros oscila desde 4 años hasta los 32 años, de igual forma la institución cuenta con dos conserjes oficiales. Este dato es importante pues nos permite saber que la plantilla del personal que ahí labora es completa, cubriendo de manera óptima todos los espacios y áreas educativas para la currícula básica. Además que existe una gran riqueza de conocimientos y experiencias por parte de los docentes que sin duda hacen que el trabajo colaborativo en la

institución pueda dar buenos resultados en lo que le compete al ámbito educativo y laboral de la institución.

Durante el ciclo escolar 2017-2018 se encontraban inscritos 473 alumnos, de acuerdo a datos estadísticos reportados a inicio de ciclo, éstos estaban distribuidos en los diferentes grados, cada uno con sus características y necesidades; que podemos constatar de acuerdo a las fichas de inscripción que llenan los padres al inicio de ciclo escolar, por ejemplo, la religión; en este caso, la que tiene mayor auge es la católica, pero existen alumnos con religión adventista, cristiana, testigos de Jehova, etc. Otra diferencia, es el tipo de familia, que en promedio son 4 integrantes, algunos niños viven solo con su madre o padre, de acuerdo a datos proporcionados por los tutores en la ficha de inscripción, que es una herramienta y evidencia para el docente, algunos otros niños viven con ambos, mientras que otros tantos viven con familiares externos, como tíos, abuelos, etc., siendo esta una variante muy marcada en el desarrollo educativo de los niños pues muchos aunque tienen a sus padres, éstos no los apoyan en las tareas escolares pues trabajan todo el día y llegan a sus hogares ya en horarios en que sus hijos duermen y no se enteran siquiera si hacen tareas o no, esta información también es proporcionada por los padres.

Los estudiantes cuentan con diversos tipos de familias (de acuerdo a fichas de inscripción) a muchos les afecta el tipo de familia en el desarrollo académico, pues en muchos casos la persona que está a cargo de ellos no se preocupa de sus actividades escolares, ya sea que hablemos de una abuelita, vecina o muchacha contratada para cuidarlos. La gran mayoría de los alumnos no refuerza los conocimientos que va adquiriendo en casa pues a pesar de que el docente envíe tareas, los alumnos no son supervisados por alguna persona mayor que les pueda orientar sobre dichas actividades, este dato se constata por los propios padres y alumnos que comentan esta situación, esto a su vez agrava la mayoría de los problemas que son detectados en el aula, pues no hay un verdadero apoyo a la mayoría de los niños. Todo el compromiso recae principalmente en los docentes que tienen que ver la manera de trabajar con todos los niños de manera equitativa, es decir, apoyando a quienes más lo necesitan.



En la escuela en general se vive un clima de participación entre todos los docentes que conforman la plantilla de personal. Trabajan de manera colaborativa en todas las actividades de tipo social y cultural así como las académicas. A pesar de que al interior de la escuela hay subgrupos de maestros, al momento de que tienen que realizar alguna tarea en conjunto lo hacen armónicamente y procurando siempre el bienestar de la comunidad escolar. Esto es primordial pues cualquier actividad de tipo social, cultural o pedagógica que requiera de la participación de los docentes se puede llevar a cabo, ya que en general todos procuran por el beneficio educativo de los alumnos, así como de mantener el buen prestigio que tiene la institución escolar.

Algunos padres de familia colaboran en las actividades donde los maestros les solicitan, aunque no son todos, pues muchos padres trabajan y no pueden asistir en horarios de clases, pues solo los pasan a dejar a la hora que van a sus respectivos trabajos y son algunos parientes los que llegan a recoger a estos niños a la hora de la salida.

En la Institución se trabaja arduamente por fomentar las costumbres y tradiciones de nuestro país y en particular de nuestro Estado. Algunos padres y alumnos colaboran y participan en las festividades cívicas y culturales que la escuela realiza, algunos mas no lo hacen, pero en general la escuela marcha en conjunto hacia objetivos y metas comunes.

Todos los rasgos y características del contexto que se mencionaron anteriormente guardan una relación intrínseca y extrínseca con el desarrollo académico de los alumnos. Algunos influyen de manera favorable en el contexto socioeducativo de los alumnos, pero otros más, como es el caso del poco apoyo de muchos padres de familia hacia sus hijos es un factor muy desfavorable que repercute de manera negativa en el rendimiento académico, pues algunos alumnos no cuentan con el apoyo necesario de sus padres en casa y tienen que realizar sus actividades sin el monitoreo de ellos y si poseen dudas éstas no son aclaradas por una persona adulta; en el peor de los casos, los alumnos ni siquiera realizan las tareas y muchos padres están conscientes de ello pero no hacen nada para evitar esta situación. Esto se menciona porque en las reuniones que se han tenido con los padres de familia se

les ha cuestionado por aquellos niños que no cumplen con tareas o que éstas siempre las presentan con errores visibles en donde se puede constatar que no hubo apoyo de un adulto para realizar o corregir errores; aceptando los padres que efectivamente por falta de tiempo no supervisan en casa ninguna de las actividades de sus hijos.

Desafortunadamente con respecto a este factor negativo, el docente poco puede hacer, pero no por ello se deja de procurar que los padres concienticen sobre su papel primordial además de la responsabilidad que guardan con sus hijos. Esta debe ser una tarea de concientización constante por parte del docente hacia sus padres de familia.

De manera más específica al grupo donde se realizó el diagnóstico es el segundo grado grupo "B" y está conformado por 22 alumnos, 8 son niñas y 14 son niños. Se encuentran en un rango de edad entre 6 y 8 años según documentación entregada al inicio del ciclo escolar, no hay alumnos repetidores, 4 alumnos son de nuevo ingreso, es decir vienen de otras escuelas de la ciudad. La mayoría de los niños tiene como tutor a la mamá y de acuerdo a los datos de la ficha de inscripción que llenan al iniciar el ciclo escolar, la mayoría de las mamás se dedican a las labores del hogar y otras más son empleadas de algún negocio o tienda. En el grupo hay un alumno con Necesidades Educativas Especiales (NEE) ya diagnosticado y detectado por la maestra de USAER, (de acuerdo al expediente mostrado al inicio del curso) que se encuentra además medicado de acuerdo a la valoración de su psicólogo particular.

Para identificar la problemática principal que está repercutiendo directamente en el proceso educativo del grupo se realizó un registro de observación diario y se plasmó en una bitácora del grupo. Al observar a los alumnos por varios días, la primera situación que se percibe, es que algunos no podían copiar las actividades diarias y las tareas que se les encargaban en el pizarrón. Otra situación más que se observa mucho es la conducta inadecuada de muchos de los niños y tiene que ver con la falta del cumplimiento de reglas y acuerdos. Esta situación se considera de tipo cultural y tiene que ver con ciertas conductas de indisciplina que presentan algunos alumnos que no están acostumbrados a seguir reglas y normas en el aula, situación que es visible durante la jornada escolar y que se ha plasmado en el diario de campo del grupo.

Otra situación problemática observable es que no han completado su proceso de adquisición de la lectoescritura. En total son 11 alumnos que no saben leer ni escribir, de los cuales 4 son niñas y 7 son niños. Pero también en el trabajo individual no participan y no entregan las actividades en donde tienen que hacer uso de sus habilidades de lectura y escritura, que prácticamente es la mayoría de ellas. Se anexa una tabla (ANEXO 14) en donde se concentran los resultados promediados de las principales asignaturas que son determinantes para la promoción de grado en base al Acuerdo 696 por el que se establecen normas generales para la evaluación, acreditación, promoción y certificación en la educación básica. (SEP, DOF, 2013)

A lo largo del periodo de observación y registro en la bitácora se detectaron diversas situaciones problemáticas de tipo social y cultural además del académico, que presentan estos alumnos. De tipo social y académico se puede mencionar que los alumnos que no saben leer ni escribir son los que presentan bajo rendimiento académico, de acuerdo a datos obtenidos por la evaluación diagnóstica, aplicada durante la primera semana de clases, a finales del mes de agosto.

Después de haber realizado la observación minuciosa y sistemática, además del registro en el diario de campo durante algunas semanas, se detectaron algunas problemáticas con respecto a la conducta de los niños, la falta de consolidación del proceso de lectoescritura en la mitad del grupo, el desinterés de algunos padres en el proceso de aprendizaje de sus hijos y algunas situaciones de tipo particular en algunos alumnos.

Para hacer un diagnóstico más formal, objetivo, práctico y viable de la problemática se procedió a elaborar el instrumento denominado MATRIZ FODA que por sus siglas en español significan: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles, así como de los externos e internos que diagnostican una situación propia de una organización y que mediante un buen análisis, se diseñen estrategias que permitan un equilibrio entre esos factores encontrados. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un ajuste

entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Para el análisis del FODA se identificaron las fortalezas y oportunidades que se tienen en la institución y en el aula, así como las debilidades y amenazas; y ya obtenidos esos datos se procede a diseñar estrategias en donde con las fortalezas y oportunidades contrarresten a las debilidades y amenazas. Es decir, que lo positivo se haga más fuerte y lo negativo se debilite cada vez más. Al realizarse el FODA, se observó que algunos factores eran de tipo externo, pero en la medida de lo posible también se tomaron en cuenta al momento del análisis. (ANEXO 2)

Los resultados de este análisis fueron de la siguiente manera: en las fortalezas se pudo describir que hay 3 docentes por grado, apoyo de la maestra de USAER, biblioteca del aula y escolar, equipo multimedia, aulas climatizadas, apoyo del director y los docentes de segundo grado, grupos pequeños con menos de 30 alumnos. En oportunidades: existe trabajo en Consejo Técnico Escolar (CTE) enfocado a las habilidades de lectura y escritura, apoyo de los padres de familia, trabajo colaborativo en actividades netamente educativas, cursos y talleres que se realizan en la zona escolar con la finalidad de mejorar la calidad de enseñanza de los maestros, los primeros se impartieron el 21 y 22 de septiembre. Las debilidades son: rezago escolar, poca relación de amistad entre docentes de la Institución, mala conducta de los alumnos y bajo rendimiento académico. Las amenazas son: la Competencia educativa con otras escuelas de la zona, nivel escolar de los padres de familia, ubicación geográfica del plantel, inseguridad social en la zona geográfica de la escuela.

De todo lo anterior, se derivaron estrategias enfocadas en alumnos y maestros, que permitirán focalizar la problemática que se enfrenta y que se trabajará para erradicarla. Las estrategias son: trabajar de manera más personalizada con los alumnos que tienen bajo rendimiento académico, hacer un buen trabajo de equipo entre las 3 maestras de grado, con trabajos afines a los objetivos educativos, solicitar el apoyo del director y la maestra de USAER, utilizar el equipo multimedia y la biblioteca de la escuela como un estímulo para regular la conducta de los alumnos y como apoyo estratégico al trabajo del aula y elevar la calidad de la educación que se

imparta en la escuela para obtener un mejor prestigio y conservar a futuro la matrícula que actualmente se posee. Estas estrategias se desarrollarán a lo largo del periodo escolar en el que más adelante se deberá realizar nuevamente el análisis con la Matriz FODA para comprobar que el trabajo y las estrategias que surgieron inicialmente eran las adecuadas para posteriormente hacer en un momento determinado una retroalimentación.

Otro instrumento que se llevó a cabo fue el Diagrama de Ishikawa, conocido también como de “espina de pescado” que es una representación gráfica que organiza de forma lógica y en orden de importancia las causas que contribuyen a crear un problema determinado. Fue creado por Kaoru Ishikawa en la Universidad de Tokio en 1943 para su uso por los Círculos de Calidad. También se le conoce como espina de pescado por la forma que adopta.

Ishikawa propuso 8 pasos para la realización de estos diagramas:

1. Identificar el resultado insatisfactorio que queremos eliminar, o sea, el efecto o problema.
2. Situarlo en la parte derecha del diagrama, de la forma más clara posible y dibujar una flecha horizontal que apunte hacia él.
3. Determinar todos los factores o causas principales que contribuyen a que se produzca ese efecto indeseado.
4. Situar los factores principales como ramas principales o espinas de la flecha horizontal.
5. Identificar las causas o subcausas de segundo nivel, que son aquellas que motivan cada una de las causas o factores principales.
6. Escribir estas subcausas en ramas de las ramas principales que les correspondan. El proceso seguiría descendiendo el nivel de las causas hasta encontrar todas las causas más probables.

7. Analizar a conciencia el diagrama, evaluando si se han identificado todas las causas (sobre todo si son relevantes), y someterlo a consideración de todos los posibles cambios y mejoras que fueran necesarios.
8. Seleccionar las causas más probables y valorar el grado de incidencia global que tienen sobre el efecto, lo que permitirá sacar conclusiones y aportar las soluciones más aconsejables para resolver y controlar el efecto estudiado.

En este caso se realizaron todos los pasos para encontrar las causas que originan el problema principal que fue el bajo rendimiento académico, detectando los factores que pudieran influir en dichas causas para que se puedan proponer medidas que permitan trabajar en la eliminación del problema. (ANEXO 3)

De acuerdo a los instrumentos aplicados como el Diario de campo, por medio de la guía de observación, el análisis de la Matriz FODA y el diagrama de causa y efecto de Ishikawa o diagrama de Pescado se pudo determinar, en base a prioridades y factibilidad, que el principal problema que está afectando al grupo de segundo grado es que los alumnos tengan bajo rendimiento académico, entendiendo a éste como una medida de las capacidades del alumno, que expresa lo que ha aprendido a lo largo del proceso formativo; reflejado en el proceso de enseñanza y aprendizaje de la currícula básica, poniendo en riesgo una de las competencias para la vida: el aprendizaje permanente, que deben consolidar los alumnos para continuar aprendiendo a lo largo de la vida.

Por ello la principal problemática es: **“EL BAJO RENDIMIENTO ACADÉMICO QUE TIENEN LOS ALUMNOS Y QUE REPERCUTE DE MANERA NEGATIVA EN DOS DE LAS ASIGNATURAS CURRICULARES BÁSICAS: ESPAÑOL Y MATEMÁTICAS, EN SEGUNDO GRADO, PONIENDO EN RIESGO LAS COMPETENCIAS PARA LA VIDA”**



## **Preguntas de Investigación**

Se plantearon y contestaron preguntas tales como:

¿Qué se entiende por rendimiento académico?

¿Cuáles son las causas del bajo rendimiento académico de los alumnos?

¿Qué competencias están en riesgo debido al bajo rendimiento académico de los niños?

¿En qué asignaturas principalmente se refleja ese bajo rendimiento académico?

¿Cómo repercute el bajo rendimiento académico de los alumnos en su vida diaria?

¿Cómo influyen los estilos de aprendizaje en el rendimiento académico de los niños?

¿Cómo influye el docente en la mejora del rendimiento académico de sus alumnos?

¿Qué papel juegan los padres de familia en la mejora del rendimiento académico de sus hijos?

¿Qué factores externos inciden en el rendimiento académicos de los alumnos?

¿Es necesaria la lectoescritura consolidada en los alumnos para la mejora del rendimiento académico?

¿Existe alguna vinculación entre los estilos de aprendizaje y las estrategias de enseñanza?

¿En qué dimensión se ubica la problemática detectada?

¿Qué tipo de Gestión se requiere para elevar el nivel de rendimiento académico de los alumnos?

Estas y otras preguntas se respondieron a lo largo del presente proyecto.

De acuerdo a algunos comentarios externados por los padres de familia de los niños que presentan esta problemática y plasmados en la bitácora, algunas de las causas que no permiten que los alumnos consoliden su proceso formal de lectoescritura es de tipo cultural, pues los padres comentan que no cuentan con algún acervo literario en casa y esto no acerca a sus hijos con el mundo del lenguaje escrito, además, no tienen hábitos de lectura y por consecuencia tampoco les importa el fomento de ella, en casa. Algunos otros no saben leer ni escribir y otros más por causa del trabajo no les ponen atención ni les brindan apoyo en las actividades encargadas.

Un análisis más que se hace, basándose en resultados de la evaluación diagnóstica reportada al inicio del ciclo escolar, es de las asignaturas en las cuales se refleja principalmente el bajo rendimiento académico y la falta de consolidación de la lectoescritura, siendo estas Español y Matemáticas (dato que se puede constatar en el ANEXO 14) pues en ellas se hace el mayor uso de las habilidades de lectura y escritura que el alumno posee y de no ser así su nivel de logro educativo se ve disminuido.

Para corroborar este problema de manera específica y de acuerdo a la metodología educativa de la Institución, se realizó en el mes de septiembre una evaluación del Sistema de Alerta Temprana (SisAT), diseñado por la Secretaría de Educación Pública en coordinación con la Dirección General de Desarrollo de la Gestión Pública, que consiste en evaluar de manera individual el nivel de lectura y escritura de los alumnos, así como la habilidad de cálculo mental que poseen. Esta evaluación me permitió identificar todos los casos de bajo rendimiento académico existentes en el grupo. (Ver ANEXO 11)

La evaluación del SisAT consiste en una serie de preguntas que los alumnos deben leer y contestar por escrito, la otra evaluación es realizar en voz alta una lectura y después explicar de manera oral de que se trata y contestar también algunas preguntas, y por último presentar a los niños unas tarjetas donde aparecen algunas operaciones básicas que se pueden resolver con el cálculo mental. Se registró el resultado de la evaluación de los alumnos en 3 concentrados, tomando como referencia las rubricas de ambos aspectos valorados, que aparecen en los anexos.

Dando como resultado que 11 alumnos no leen ni escriben de manera convencional y tampoco poseen habilidades de cálculo mental, es decir, el 50% de los alumnos se encuentra en nivel de vulnerabilidad.

Siendo éste el principal problema al interior del aula y motivo por el cual se elaboró el presente diagnóstico y se diseñará más adelante el proyecto de intervención docente, pues es el problema que involucra a más alumnos y en el cual es más factible trabajar, pues tiene que ver directamente con el modelo de gestión pedagógica que emplea el maestro en el aula. Por lo que se plantea la pregunta eje: ¿Qué estrategias permiten que el alumno de 2do. grado adquiera la lectoescritura ante estas limitantes que presenta?

Definida la problemática se prosiguió a establecer los objetivos, tanto el general como los específicos que guiarán el desarrollo del proyecto quedando de la siguiente manera:

## **Objetivos**

**El objetivo general del trabajo:** Diseñar un proyecto de intervención educativa que impacte en la Gestión pedagógica del docente y aplicarlo con la finalidad de mejorar el rendimiento académico en dos asignaturas básicas de los alumnos de segundo grado.

### **Objetivos específicos del trabajo:**

1. Analizar el diagnóstico que surgió de la observación y la aplicación de instrumentos confiables, para encontrar la problemática principal del contexto escolar donde se aplicará el proyecto de intervención educativa.
2. Describir los fundamentos teóricos en los que se basa el proyecto de intervención educativa, así como los beneficios que resultan de la oportuna aplicación del mismo.

3. Planear el conjunto de estrategias que se llevarán a cabo durante un tiempo determinado tomando como referencia el Modelo de Gestión Educativa Estratégica basado en la dimensión pedagógica.
4. Aplicar estrategias que mejoren el nivel de desempeño de los alumnos y que les permitan elevar el rendimiento académico a través de un proyecto de intervención basado en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica y en la dimensión pedagógica.

**El objetivo general del proyecto:** Aplicar estrategias que mejoren el nivel de desempeño de los alumnos y que les permitan elevar el rendimiento académico a través de un proyecto de intervención basado en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica y en la dimensión pedagógica.

**Los objetivos específicos del proyecto son:**

1. Contribuir al desarrollo de habilidades de lectura, escritura y cálculo mental de los alumnos.
2. Aplicar la técnica pedagógica de andamiaje entre pares para incrementar el rendimiento académico de los alumnos.
3. Fortalecer el trabajo colaborativo con los padres de familia mediante diversas actividades de apoyo en casa.
4. Evaluar el rendimiento académico de los alumnos al final del proyecto de intervención para corroborar la pertinencia de las estrategias aplicadas.

## **Justificación**

Es importante el análisis y la solución del problema del bajo rendimiento académico de los alumnos, pues repercutirá en las competencias para la vida que los niños deben alcanzar para ampliar sus conocimientos y poder desenvolverse eficazmente en su entorno y así continuar aprendiendo y participando activamente en la construcción de su propio conocimiento. Esto es una de las ventajas de atender dicha problemática, una más sería finalmente lograr la acreditación y promoción de grado escolar, por ello es tan fundamental el trabajo en este proyecto.

Además, los Campos de formación para la Educación Básica son congruentes con las competencias para la vida. Uno de ellos en particular el de: “Lenguaje y comunicación” tiene como finalidad el desarrollo de competencias comunicativas a partir del uso y estudio formal del lenguaje. En la actualidad la habilidad lectora es la base del aprendizaje permanente, donde se privilegia la lectura de comprensión y es necesaria para la búsqueda, el manejo, la reflexión y el uso de la información. Por tal motivo, para garantizar el aprendizaje permanente de nuestros alumnos es indispensable que se adentren lo más pronto posible a la cultura del lenguaje escrito.

La educación del siglo XXI está centrada en un enfoque pedagógico basado en el desarrollo de competencias de acuerdo a la RIEB, pero esto no es una tarea sencilla, requiere del esfuerzo de los docentes para implementar proyectos pedagógicos innovadores que se adapten a las exigencias del mundo globalizado en el que estamos ahora inmersos. Estas exigencias deben responder a una verdadera formación integral de nuestros alumnos, encaminadas a elevar la calidad de la educación.

El eje central de la RIEB es que el alumno consolide su proceso de aprendizaje basado en el Constructivismo. Este aprendizaje deberá tener siempre una intencionalidad u objetivo, con expectativas bien trazadas en base a los rasgos del perfil de egreso. Como docentes se deben plantear las metas a cumplir, tener una visión de lo que deben de aprender los alumnos, a donde los quieren llevar. Pero no se trata de transmitir o dar, sino que se trata de guiar, motivar, orientar, mediar, formar y facilitar en la medida de lo posible todo el proceso de enseñanza- aprendizaje. El

aprendizaje es por construcción, el docente tiene que hacer uso de sus estrategias para que realmente se cumpla este objetivo. Empezar por la elaboración de un diagnóstico enfocado en el desarrollo de competencias, debe ser un sustento pedagógico de la RIEB.

De no lograr la solución al problema detectado se estaría dejando en riesgo de rezago escolar a estos niños y no se estaría contribuyendo con el objetivo mismo de la educación, que es el de que todos los niños tengan las mismas oportunidades para lograr su desarrollo integral y armónico.

Los alcances del diagnóstico son muchos, pero podemos destacar la detección oportuna de dificultades y problemas que se presentan en el aula con la ayuda de diversos métodos cuantitativos y cualitativos que nos muestran dichas debilidades en el grupo. Además, el fortalecimiento de competencias en los niños que les permitan adentrarse en el mundo globalizado y consolidar sus conocimientos al mismo tiempo que lo construyen.

Las limitaciones en cuanto al diagnóstico es que éste es pedagógico y en algunos casos se presentan obstáculos de tipo social, cultural e incluso de salud, es decir que el entorno juega también un papel determinante para el desarrollo idóneo del proyecto de intervención. A pesar de esto, se buscará el apoyo de los padres de familia con el propósito de que éstos sean más responsables con sus hijos y cooperen en las actividades y tareas que se le encomienden en casa. De esta manera se fortalecerá el vínculo maestro-alumno-padre de familia, que si se trabaja de manera colaborativa seguramente se obtendrán los resultados esperados y se alcanzarán pronto los objetivos.

No hay que olvidar que un trabajo de intervención en donde el docente es pieza clave para llevarlo a cabo, es necesario tener en cuenta la planeación ya que es pieza crucial para alcanzar los objetivos que se persiguen con la implementación del presente diagnóstico. Es necesario que el docente planee en base a las características específicas de estos alumnos con bajo rendimiento, que ésta sea flexible y acorde a las necesidades que presenta su grupo. Que las estrategias estén encaminadas a

lograr que todos los alumnos desarrollen sus competencias en la mayor medida de lo posible. En el trabajo dentro del aula estos alumnos deben estar contemplados en las actividades que marca la planeación que se lleva a cabo y dentro de ella hacer las adecuaciones pertinentes tomando en cuenta las características que poseen estos alumnos.

A partir de lo observado y corroborado con los diversos instrumentos que se emplearon en el diagnóstico, el bajo rendimiento académico de los alumnos, se debe principalmente a la falta de consolidación del proceso de adquisición de la lectoescritura que no les permite alcanzar las competencias para el aprendizaje permanente y el manejo de la información, al mismo tiempo, tampoco les favorece en la integración al trabajo didáctico en el aula, cuando éste se realiza de manera individual o con sus otros compañeros y en donde se requiere de la habilidad de lectura o de escritura, también se pone en riesgo su competencia para la convivencia al no desarrollarse de manera armónica, no participar en la toma de acuerdos y no trabajar de manera colaborativa con los demás.

La reflexión que podemos hacer con respecto al diagnóstico elaborado en este grupo es que cualquier problema que exista en el aula o escuela puede ser detectado de manera oportuna si se emplean las estrategias adecuadas de observación y registro de datos. Como se realizó en este caso, que gracias al registro diario en la bitácora, al análisis del FODA y al esquema de Ishikawa, así como a la implementación del Sistema de Alerta Temprana se pudo detectar la problemática principal en esta aula, además que se pudieron detectar otros problemas. Pero lo importante es buscar prioridades, aquel problema que seamos capaces de solucionar y que se encuentre a nuestro alcance.

El diagnóstico de este trabajo se realizó debido a las situaciones que día a día se perciben en el aula y que influyen de manera negativa en el desempeño cotidiano de los alumnos. Cuando al interior del aula ocurren situaciones que son observables para el docente y que se vuelven con el paso del tiempo dificultades para el buen desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje, el docente tiene la facultad y la responsabilidad de intervenir oportunamente, primeramente mediante diversos

mecanismos que le permitan llegar al diagnóstico de cualquier problema visualizado y en base a prioridades y orden de importancia, determinar el problema que afecte a la mayoría de los alumnos y que además sea factible de erradicar. Por ello se decidió trabajar sobre esta problemática, así como diseñar un proyecto de intervención para dar solución a dicha situación que vulnera el aprendizaje de los aprendizajes de los alumnos.

Finalmente se puede mencionar que la escuela es un lugar propicio para el desarrollo integral del ser humano, en ella los alumnos exploran, comprenden, aprenden, analizan, critican, reflexionan, socializan, aprenden a aceptarse unos con otros sin discriminar y muchas cosas más. Es en la escuela donde el alumno pasa gran parte de su vida y donde se forma integralmente, pero para que esto pueda ocurrir se requiere del apoyo de los padres de familia así como del compromiso total del docente y principalmente de éste segundo, pues desafortunadamente los tiempos modernos en los que nos encontramos han permitido una vida tan acelerada que muchos padres se han olvidado del gran compromiso que tienen con sus hijos y con la sociedad por consiguiente, de educar con valores, principios y normas que permitan ir forjando a sus hijos con buenas bases y cimientos firmes para lograr que tengan los fundamentos básicos y puedan concretar su educación formal en la escuela.

Pero, como se mencionó anteriormente, es poco el apoyo que se tiene de los padres de familia, los docentes se han quedado casi solos en esta trascendental tarea. Se debe encontrar la forma de compensar ese déficit que están dejando muchos padres con respecto a la educación de sus hijos y encontrar las herramientas necesarias para lograr los objetivos de la educación a pesar de todas las dificultades o problemas que se presenten en el camino. El entorno del niño juega un papel crucial en este proceso. Muchos factores internos o externos al proceso de enseñanza aprendizaje pueden repercutir de manera favorable o desfavorable a que se cumplan los objetivos de la educación. Es aquí donde interviene el docente competente, que busca en todo momento alcanzar los fines de la educación de calidad. Para elevar la calidad de la educación el docente debe ser capaz de hacer una evaluación constante del proceso de enseñanza – aprendizaje del que forma parte, encontrar mediante una



investigación exhaustiva los problemas que puedan estar impidiendo el logro de los objetivos educativos, elaborar un diagnóstico de su grupo para encontrar y establecer prioridades, así como visualizar los problemas en los cuales puede intervenir y gestionar oportunamente, diseñar en base a los resultados de su diagnóstico un plan de acción que pueda ser aplicado ya sea en su aula o su comunidad escolar.

“La escuela es la comunidad organizada básica de educación y es a este nivel donde hay que tratar los problemas y las posibilidades de la innovación del currículum” (Stenhouse, 1984, p. 222).

El docente debe realizar todas las gestiones necesarias dentro y fuera de su aula para erradicar los problemas que vayan surgiendo a lo largo del periodo escolar en el que se encuentre y de esta manera elevar la calidad de la educación. Por esta razón el presente diagnóstico se basó en la especialidad de Gestión escolar.

“La gestión en si es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. Y en ese sentido es la acción principal de la administración, siendo un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretendan alcanzar. En general, la gestión de las instituciones educativas comprendería, entre otras, las siguientes acciones: administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas (presupuestos), de planificación, de programación, de control y de orientación... (Ramos, 2015, p 1)

El reto docente es grande, pero con la determinación y convicción de hacer el mayor esfuerzo en beneficio de los alumnos y de la comunidad escolar no existirá obstáculo alguno que impida realizar la función docente de manera competente y eficaz.

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Antecedentes de la Teoría Organizacional y de la Gestión Educativa

La educación ha pasado por grandes transformaciones a través de los años, las sociedades del conocimiento y la globalización han permeado el papel que tiene la Escuela en la formación de los individuos.

Este papel de transformación por parte de la escuela, que proyecta hacia la sociedad, debe tener sus orígenes en el núcleo mismo de ella, a través de un reordenamiento de prácticas que permiten evolucionar hacia una Gestión verdadera y eficaz por parte de todos los involucrados en el Sistema Educativo.

Todo lo que se puede decir acerca de la Gestión tiene su origen en los años sesenta con los inicios de la Teoría Organizacional. A lo largo de la historia, la evolución y exigencias de la sociedad nos han llevado al estudio de las relaciones humanas y del comportamiento social y económico de las organizaciones que surgieron hace varios años atrás.

Surgieron varias teorías a raíz de las diferentes formas de organización de diversas instituciones de tipo empresarial, que de acuerdo a la historia, son la base de toda la gran variedad de modelos de Gestión que hoy en día son aplicados en las distintas áreas que dependen de procesos organizacionales, como los son, los Sistemas Educativos.

Algunos autores como Herbert y Durkheim (Mansilla Darío, 2008) observaron la relación que guarda el desarrollo evolutivo de la sociedad con la forma de dividir y organizar el trabajo en diversas etapas a nivel empresa e incluso a nivel sociedad. Dando origen propiamente a la Teoría Organizacional en tres vertientes distintas, la Sociología, la Administración y la Psicología social. Que son el sustento de diversas escuelas organizacionales.

Teorías como la de Max Weber y su clásico estudio de la Burocracia proveniente de la Sociología se encuentran organizadas de acuerdo a principios racionales como la división de funciones, los puestos ordenados jerárquicamente, la calificación técnica y el registro por escrito de actos administrativos, reglas y decisiones.

Para Weber, la organización burocrática es un instrumento que le ha dado forma a la política, economía y tecnología modernas. Él consideraba que el rendimiento del trabajador se podía medir matemáticamente y su comportamiento se hacía predecible.

Posteriormente surge la Escuela de Administración Científica de Taylor y Fayol que tiene la intención de lograr un sistema de reglas y de leyes de comportamiento que al aplicarlas llevarían a la eficiencia al sistema organizacional en su máximo nivel. Para Fayol (1984), los elementos básicos de la administración son la previsión, la organización, el mando, la coordinación y el control. Nos muestra la función principal de los administradores como una responsabilidad de reunir los conocimientos tradicionales de los trabajadores, para después clasificarlos y reducirlos a reglas y fórmulas, creando así la ciencia de la dirección.

Fayol (1984) finalmente nos dice que para el buen funcionamiento del cuerpo social se requiere de catorce principios o condiciones: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al interés común, remuneración basada en la justicia, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, estimular la iniciativa, sentido de espíritu de cuerpo.

La Escuela de Relaciones Humanas de Lewin apoyada en la Psicología Social tiene sus inicios entre los años 1927 y 1932. Destaca la comprensión del hombre como un ser social, que interactúa con otros hombres; se podría describir como comportamiento grupal. Sus principales postulados son: la influencia que tiene un grupo sobre el comportamiento de los individuos, la cantidad de trabajo que puede desarrollar un individuo estará determinada por su capacidad social, las recompensas no económicas son importantes para la motivación de los trabajadores, éstos reaccionan ante situaciones de trabajo como grupo y no como individuos, el líder no

es necesariamente el que está en la jefatura, la organización planificada es una “organización formal”, el supervisor efectivo es el centrado en los empleados, la información y la participación en la toma de decisiones permiten el compromiso y adhesión de los trabajadores y por último, los trabajadores tiene sus propios sistemas de control de trabajo.

La Escuela Neoclásica de James Gary March y Herbert Simon trató de mostrar la necesidad de considerar en el diseño de una organización diversos mecanismos y unidades especializadas para cumplir con funciones indispensables para el adecuado funcionamiento de la organización. En ella se tienden a desarrollar agencias de control especializadas, con reglas que han de ser controladas., como por ejemplo el departamento de Contraloría que atiende costos, eficiencia y finanzas.

Estos autores mencionan que las organizaciones se basan en división del trabajo en vistas de una tarea y en división del trabajo basada en el poder. La toma de decisiones se divide de manera que los niveles más elevados establecen las líneas más amplias de la política y los inferiores la hacen más detallada.

Por último, la Teoría de Sistemas de Katz y Kanh en 1966 que viene a retomar de todas las anteriores las principales aportaciones para consolidarlas en una sola, por ello tiene hasta la fecha un alto grado de aceptación llegando a confundirse con la teoría moderna de la organización. Pone su énfasis en la importancia de las metas como el punto de conexión entre la organización y la sociedad.

La Teoría de Sistemas que comenzó a fines de la década de los sesenta, muestra la organización como un todo. En ella importan la energía, procesos, output, sistemas como ciclos de sucesos, el feedback, el estado permanente, la diferenciación y su finalidad. En ella se privilegia la relación sistema-entorno, la conexión entre la organización y la sociedad. La organización debe cumplir una meta, la que sea su función con respecto a la sociedad.

Si nos damos cuenta son diversos los autores que han estudiado los orígenes de las organizaciones con diversos motivos y con diferentes disciplinas como

fundamentos y enfoques, pero todas ellas buscando la base del éxito y descifrando las razones para obtenerlo.

Se han propuesto cambios novedosos a las diferentes teorías de acuerdo a la globalización del mundo. Los modelos y paradigmas se modifican con las exigencias de la sociedad que demandan nuevas formas de organización que las hagan competitivas al mismo tiempo que son productivas y de calidad.

Lo que sucede sin lugar a duda con la Educación. La globalización ha permitido que la sociedad de la información y del conocimiento exija cambios de raíz en los modelos educativos existentes, cambios que nos permitan elevar la calidad al mismo tiempo que ésta se vuelve competente en todos los ámbitos y a todos los niveles en que se encuentre.

El reto ahora es mejorar las organizaciones desde el punto de vista de la Gestión, que convierte las organizaciones en verdaderos organismos eficientes y eficaces, altamente calificados para realizar las tareas encomendadas con el mayor estándar de calidad total.

En las últimas décadas del siglo XX se dieron nuevas aportaciones al estudio organizacional, donde los principales temas tienen que ver con la calidad, la productividad y la atención al cliente.

Deming (1987) propone un sistema de 14 pasos a seguir para mejorar la calidad y la productividad en las empresas, de los cuales se pueden mencionar algunos considerados relevantes, como la constancia en el propósito de mejorar, que tiene que ver con el esfuerzo y la perseverancia que cada uno sea capaz de tener como cualidad personal, siempre procurando mejorar el producto o servicio que brinda de manera permanente. Visto desde el ámbito educativo nos lleva a reflexionar sobre nuestro compromiso ético ante la sociedad, nuestra labor, que debe ser constante en el sentido de esforzarnos por alcanzar los máximos preceptos educativos, relacionados con la calidad de la educación, con la mejora de nuestra práctica y con el logro de los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

Otro paso a seguir que se considera relevante es el entrenamiento en el trabajo, es decir, que todo el personal debe ser permanentemente entrenado, con el propósito de desarrollar todo su potencial. Si lo llevamos al ámbito educativo se puede decir que el docente debe tener una cultura de la actualización permanente, estar totalmente a la vanguardia en técnicas y estrategias novedosas que le permitan realizar su labor de una manera novedosa, además que debido a la constante evolución del conocimiento y la sociedad, los docentes deben prepararse para estar a la altura de las exigencias de la modernización.

Un paso más es la generación de liderazgo, donde los jefes se ocupan de capacitar a sus jefaturas, para que éstos a su vez sean líderes en sus diferentes departamentos. Hablando en términos educativos se asimila con la función de supervisores y directores, en donde los verdaderos líderes se esfuerzan en alcanzar la calidad a nivel institucional y lo logran con la capacitación de nuevos líderes en las aulas, de aquí surge uno de los nuevos lineamientos del modelo educativo que tiene que ver con la función pedagógica del supervisor y director, en donde busca el mejoramiento de sus docentes en materia pedagógica, dejando un poco la alta carga administrativa en la que anteriormente centraban su trabajo.

Uno más es la eliminación de metas numéricas, donde anteriormente se privilegiaba la cantidad por encima de la calidad, en la educación hoy en día se busca la calidad de la educación, pero anteriormente todos los esfuerzos se centraban en alcanzar la mayor cobertura del Sistema Educativo sin importar los resultados.

La elaboración de un programa para todos, esto lo relaciono con la currícula básica donde se busca la universalidad de la educación, en otras palabras, que haya una igualdad de oportunidades, un programa diseñado para todos, pero al mismo tiempo reconociendo las diferencias que existen en términos de contextos sociales, pero respetando el derecho de todos a la equidad.

Por último, el poner a todos manos a la obra; la transformación de cualquier institución debe ser tarea de todos. Y para que sea efectiva debe empezar de arriba hacia abajo, con capacitaciones en cascada, para que todos los miembros de la

organización compartan la misma filosofía y trabajen de manera colaborativa hacia una misma meta.

Esta propuesta de Deming (1978), se complementó con las aportaciones de otros especialistas como Ishikawa, Juran y Crosby y ha sido fuente de inspiración para diferentes empresas que buscan mejorar sus procesos, estimulando la productividad y adoptando la filosofía de la Calidad Total.

La última aportación a la teoría organizacional es la Reingeniería, que apoya a la Escuela Clásica de Administración, pero hace ver sus limitaciones y la necesidad de corregir los errores. Hammer y Champy (1994) publicaron un libro que se llama Reingeniería, definiéndola como *“la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”* (Rodríguez Darío, p.61)

La Reingeniería tiene una palabra clave, “Procesos”, que tiene que ver con la sistematicidad de las actividades de una organización. Aquí se propone una redefinición de la organización que consiste en buscar soluciones alternativas que aunadas al uso de la tecnología puede transformarse en mejores condiciones de educación para los estudiantes.

Todas las teorías organizacionales mencionadas anteriormente fueron los pilares de los modelos de Gestión que hoy conocemos y que son aplicados en el ámbito educativo, ya que de acuerdo a los diversos estudios realizados por los creadores y aportadores de estas teorías, los modelos son aplicados en cualquier ámbito en donde existan recursos humanos y exista una organización que busque alcanzar los estándares más elevados de calidad.

Particularmente, el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) guarda una estrecha relación con la Teoría de Sistemas, que como se mencionó anteriormente, esta teoría es la que engloba a las otras, pues colecta lo oportuno y conveniente de las demás. El MGEE busca elevar la calidad de la educación, con el

apoyo de todos los actores educativos, directivos, docentes, padres de familia, personal de apoyo, supervisores, etc., *“y conlleva a crear y consolidar distintas formas de hacer, que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa”* (MGEE, SEP 2010, P 11)

El nuevo modelo educativo se desprende de la Reforma Educativa, que surge por la globalización y las sociedades del conocimiento que van de la mano del desarrollo económico de los países. Las Reformas implican a todos los países de América Latina, respetando sus propios contextos. Se basan en referentes internacionales como lo es la UNESCO y empiezan a trabajar con fundamentos pedagógicos como son los 4 pilares de la educación y los principios de la calidad educativa. De aquí parte la relevancia que le imprimen a la educación en materia de calidad.

Los ejes que integran el nuevo modelo educativo orientan al docente hacia la aplicación de una Gestión permanente y efectiva pues debe asumir su liderazgo en cada una de las actividades que le competen desarrollar de acuerdo al eje en el que se ubique o si se encuentra en todos al mismo tiempo. Los ejes son: planteamiento curricular, la escuela al centro del Sistema Educativo, formación y desarrollo profesional docente, inclusión y equidad y la gobernanza del Sistema.

El docente debe gestionar los aprendizajes clave que los alumnos deben adquirir y construir, basándose en un enfoque humanista y centrándose en el desarrollo de los mismos. Enfocarse en alcanzar el máximo de logro de los aprendizajes, fortalecer su liderazgo, emplear las TIC's y lograr la participación de los padres de familia. Preocuparse por su formación profesional de manera permanente. Asegurarse que todos los estudiantes desarrollen sus potencialidades a través de principios de inclusión y equidad y lograr la participación de los distintos actores y sectores de la sociedad.



El nuevo modelo educativo permite que el docente desarrolle un papel de gestor de una educación de calidad, pues el principal promotor del proceso de enseñanza aprendizaje es el propio docente. De la gestión que logre realizar en el desarrollo de la currícula dependerá que los alumnos alcancen o no los objetivos planteados. De la capacidad que tenga de gestionar las herramientas pedagógicas para el fortalecimiento de los contenidos se reflejará el éxito de su quehacer pedagógico.

La Gestión Educativa (Sistema) se divide en 4 tipos: la Institucional (estructura), Escolar (comunidad educativa), Pedagógica (aula) y la Educativa Estratégica (competencias). La Gestión estratégica parte de la certeza de que es una competencia en sí misma, pues involucra a las otras gestiones en su aplicación. Por ello considero que el docente debe ser un gestor estratega para poder intervenir en cualquier ámbito de la gestión que requiera de su intervención.

...las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático. (MGEE SEP 2010, p. 64)

En base al MGEE (2010), y analizando todos los tipos de Gestión, se puede considerar que la que posee mayor relevancia por el trabajo que realizan los docentes día a día es la Gestión Pedagógica, sin menospreciar las otras, por supuesto. Pues la función está estrechamente relacionada con la tarea pedagógica y por consiguiente se convierte en una Gestión para el aprendizaje.

La función docente tiene que ver con los procesos de enseñanza, la manera en que se planea, se evalúa y se retroalimenta, además de cómo se interactúa con los alumnos, padres de familia y el entorno, garantizando el aprendizaje de los niños a través de una calidad en la enseñanza...”la gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como formas y ritmos de aprendizaje.”(MGEE SEP 2010, p.62)

## 1.2 Modelos de Gestión Organizacional

Entrando al tema de la Gestión en las Instituciones educativas, autores como Poggi y Frigerio (1996) nos permiten llevar a la reflexión las distintas dimensiones en las que podemos basar nuestro trabajo escolar, como son la dimensión organizativa, pedagógica-didáctica, administrativa y comunitaria que permiten tomar decisiones con bases teóricas y prácticas para resolver pequeños y grandes problemas.

Pero, ¿Qué se entiende por Institución? De acuerdo a estos autores, la Institución constituye un punto intermedio entre el territorio social y el individual; no existen Instituciones sin individuos que las conformen, tampoco existen individuos fuera de ellas. Todas las Instituciones establecen roles para cada uno de los individuos que las conforman, vistas desde diversas dimensiones y con un análisis histórico previo que las fundamenta.

La dimensión organizacional aborda aspectos relativos a las funciones directivas en las Instituciones educativas, funciones relacionadas con dichos roles, como la toma de decisiones, la delegación y la conducción de equipos. En este sentido, el director es el coordinador general de la Institución y responsable de las cuatro dimensiones.

En cuanto a la toma de decisiones, este hecho es asociado con la palabra “elección”, que supone efectuar una o varias elecciones respecto a alguna cuestión. Los sistemas de valores individuales, organizacionales y sociales juegan un papel fundamental en la tarea de “elegir”. Existen 3 tipos de decisiones: estratégicas, de gestión y operacionales. Hay seis etapas del proceso decisional: la determinación del problema, el análisis de la situación, la definición de los objetivos y criterios de cada proceso decisional, el estudio de soluciones alternativas, la elección de una opción y la evaluación de la elección.

Con respecto a la delegación de tareas analicemos primero en qué consiste, de acuerdo a los autores; que hacen referencia de la importancia que implica realizar esta

acción, pues no es fácil saber que tareas son adecuadas delegar y cuáles no, además de analizar a quien o quienes se le delega.

Adecuadamente practicada, la delegación es la transferencia planificada de autoridad y responsabilidad a otros para que ejecuten el trabajo dentro de límites establecidos de común acuerdo. Se puede delegar funciones y autoridad; pero la responsabilidad nunca puede ser delegada totalmente. (Batley, 1991, p. 53.)

Además, podemos considerar la delegación como un proceso y diferenciar tres fases: la asignación de tareas y la atribución del poder, la creación de obligaciones y el establecimiento de un sistema de control y evaluación. Esta última es una etapa estratégica para dar el seguimiento, acompañamiento y evaluación centrado en los resultados esperados.

La conducción de los equipos de trabajo también es responsabilidad del directivo, las ventajas son: se obtiene un mejor resultado, se mejoran las relaciones interpersonales y la comunicación, se favorece el proceso de delegación, se crea una mayor pertenencia institucional y se da la oportunidad de trabajar las tensiones. El directivo también conduce reuniones, las coordina y conduce la negociación que se den en ellas. Esta negociación está vinculada a la concertación y al consenso.

Según los autores, existen dos tipos de negociación: estilo competitivo y estilo cooperativo, en el primero se gana o se pierde, no existe una tercera posibilidad y el adversario es considerado un ponente. En el segundo, ambos ganan, no hay disputas y se toman acuerdos. Requiere condiciones: compromiso, confianza mutua y conocimiento relativo.

En la Gestión organizativa la función del supervisor es muy importante, pues la calidad de la escuela está relacionada con la calidad de la supervisión pedagógica. Glickman (Frigerio y Poggi, 1996) señala una serie de requisitos o saberes previos que debe poseer el supervisor como los conocimientos de los Planes y programas, los métodos y los procesos de aprendizaje, habilidades para el manejo de relaciones

interpersonales, habilidades para planificar, organizar y evaluar recursos, procesos y resultados.

Sus principales tareas son la ayuda y asesoramiento; detectar necesidades, desarrollar equipos de trabajo orientados por objetivos y buscar la mejora de la calidad de los aprendizajes de los alumnos. Los dos aspectos relacionados con la función del supervisor es la evaluación y el asesoramiento.

El supervisor está para resolver los problemas de enseñanza y de aprendizaje y es su coraje para tomar decisiones en este sentido quien lo demuestra. Retardar o evitar la toma de decisiones que mejorarían la situación de aprendizaje con pretextos falaces o temerosos constituye el enemigo de la supervisión. (Ethier, 1989, p. 268).

Las Instituciones educativas son diferentes de otros tipos de organizaciones por tener como proyecto fundamental el brindar enseñanzas y asegurar el aprendizaje de los alumnos, por ello la dimensión pedagógica-didáctica es la que por sus características brinda a la educación las actividades de enseñanza y aprendizaje. Desde esta perspectiva el elemento clave de esta actividad propia son las prácticas pedagógicas.

Las prácticas pedagógicas pueden entenderse como aquellas mediante las cuales los docentes facilitan, organizan y aseguran un encuentro y un vínculo entre los alumnos y el conocimiento. (Frigerio y Poggi, 1996, pág. 69)

Estos autores mencionan que las prácticas educativas son complejas pues en ellas se articulan diversos factores como las políticas, el entorno, las demandas sociales, cuestiones relacionadas con el saber y los saberes, historias de alumnos, trayectorias docentes y un sinnúmero de otras cuestiones que están presentes en cada una de las prácticas pedagógicas y que hacen que cada una sea diferente a otra. También estos autores mencionan que la trasposición didáctica es aquel proceso de adaptación progresiva que hace el docente de los saberes, transformando el conocimiento erudito en conocimiento a enseñar y enseñado. Es decir, el conocimiento científico es adaptado por el docente para su enseñanza, esto requiere una simplificación y

traducción a un lenguaje entendible para el alumno entre otros procesos, para que pueda ser aprendido.

En la dimensión pedagógica (Frigerio y Poggi, 1996) el papel del director es muy importante si es que pretende elevar la calidad de la educación en su plantel y para ello requiere saber qué ocurre con la enseñanza y aprendizaje al interior del plantel. Para ello es necesario que tenga presente el “currículum prescripto” que es el compromiso que la escuela tiene con la sociedad y lo traduce en términos de la normatividad, como Planes de estudio o proyectos institucionales de carácter nacional. En base a este currículum prescripto se elaboran las planeaciones, las tareas educativas los proyectos institucionales y pedagógicos.

La observación es necesaria por parte del director, ésta debe ser de manera habitual y cotidiana, consensuada, pero organizada y con un objetivo. Debe manifestar el propósito pedagógico al realizarla por ejemplo en los espacios que son muy particulares de los docentes, como las aulas de clase. Pero, ¿qué es todo aquello que debe observar el director con la finalidad de tomar decisiones para la mejora de la calidad de la institución? Los tipos de contenidos que el docente está abordando, el uso del tiempo, los criterios de evaluación que emplea, la organización de las clases, las normas de interacción que se aprecian en el grupo, los recursos que utiliza y la transposición didáctica.

La calidad de la educación también va de la mano con la evaluación y aunque no es un concepto nuevo, sí se ha ido transformando con el paso del tiempo. La evaluación la encontramos en todas las dimensiones del campo institucional “Consideramos a la evaluación como un mecanismo de aprendizaje, como un procedimiento para obtener información y construir un saber acerca de las instituciones educativas para su mejoramiento” (Frigerio y Poggi, 1996, pág. 86), por eso se ve a la evaluación como un mecanismo para obtener información y construir el aprendizaje.

Frigerio y Poggi (1996) hacen referencia al término comunidad como: "Siempre que en un determinado espacio geográfico los individuos se conocen, poseen intereses comunes, analizan juntos sus problemas, y ponen en común sus recursos

para resolverlos, podemos afirmar seguramente que ahí existe una comunidad". (Neto, A. F. Y Garda, S.; 1987, pag. 9).

En la Gestión comunitaria se observa la relación que hay entre la comunidad y la escuela. La importancia de la participación de todos los agentes inmiscuidos directa o indirectamente con la institución educativa, pues si todos los involucrados encaminan sus esfuerzos hacia un mismo objetivo será más fácil alcanzarlos y fortalecerse como un grupo similar. Para esto es necesario contar con una escuela siempre abierta, es decir, que sea un lugar donde las opiniones de todos los integrantes de la comunidad sean consideradas y las hacen suyas para obtener un objetivo en común, por el contrario, si la escuela permanece cerrada a opiniones de todos los involucrados, ésta generará obstáculos y barreras que impedirán que se alcancen los objetivos de manera conjunta. Pero también es importante considerar que no se debe caer en el extremo, en uno ni en el otro, pues se pueden polarizar las situaciones y en lugar de ser una estrategia de Gestión se vuelva una problemática comunitaria, para ello debe haber un equilibrio que todos deben ser capaces de observar y llevar con el liderazgo que se requiere.

Es importante que todos los participantes conozcan la realidad que se tiene, dentro y fuera de la escuela; para lograr una proyección adecuada a la comunidad considerando las costumbres, cultura, valores, actitudes y comportamientos necesarios para hacer una proyección significativa. Actualmente se cuenta con los Consejos Escolares de Participación Social (CEPS), donde los padres son tomados en cuenta y juegan un papel muy importante, aprenden a conocer su rol dentro del proceso educativo y a colaborar de la manera que les corresponde hacerlo y en armonía, principalmente, para alcanzar los objetivos y metas de la Institución.

Por último, la Gestión Administrativa menciona los elementos necesarios para lograr lo planeado de manera eficiente. La administración está vinculada con gobernar, que es tomar decisiones eficientes y eficaces, es decir, que con menos recursos y tiempo se logren los objetivos. Quien administra diseña estrategias con la finalidad de que se cumplan las normas. Un buen administrador debe de ser neutral y sistemático, debe basarse en datos reales para tener un diagnóstico general y bien fundamentado

de la institución, debe de comunicarse de manera clara y precisa con todos los demás involucrados y tener la capacidad de resolver los conflictos que se presenten.

El propósito de esta dimensión administrativa es lograr una mejora en los tres estándares de su competencia: optimización de los recursos, control escolar y la infraestructura. En este caso, normalmente es el director de la institución quien se encarga de llevar a cabo las tareas de la Gestión administrativa, pues todo lo referente a la papelería, datos de los estudiantes, de los maestros y demás organismos procedentes de la escuela serán responsabilidad del director elaborarlos y aplicarlos o en su momento difundirlos y demás. Los recursos que se gestionen o lleguen a la institución estarán bajo su responsabilidad y será factible que cuente con un buen mecanismo de administración para que se empleen como debe. La infraestructura del plantel también recae bajo el control del director, pues a través de su investidura que lo representa podrá hacer todas las gestiones necesarias para el mantenimiento de ella.

Por tal motivo esta dimensión se encarga también de las acciones gubernamentales para organizar los centros escolares. Está adaptada al contexto y guarda una estrecha relación con la cultura institucional. En palabras de los autores: “Administrar es prever las acciones que hacen posible la gobernabilidad de la institución o lo que es lo mismo, lo que permite que la institución transite por los caminos que le hemos trazado” (Poggi y Frigerio, 1996, pág. 122).

### **1.3 Explica los Enfoques y/o las Dimensiones de los Procesos de la Organización**

Los centros escolares son considerados organizaciones que constituyen un contexto y permiten desarrollar programas, el aprendizaje de los alumnos y la actividad docente. Este contexto está conformado de diversas dimensiones que articuladas favorecerán los procesos curriculares, de enseñanza y aprendizaje. Por tal motivo los procesos organizacionales no se pueden concebir aparte del currículo y el proceso de enseñanza aprendizaje de docentes y alumnos. Las dimensiones que conforman la

organización escolar son: La estructura, relaciones, cultura y procesos. En todas ellas existe una estructura formal.

La dimensión estructural se encarga de desarrollar la parte formal, es el esqueleto de toda organización de acuerdo a su jerarquización. El andamiaje se puede dar también a través de cinco elementos, los roles, que son las tareas y responsabilidades de cada miembro; unidades o departamentos, que son las divisiones departamentales que tiene la institución, por ejemplo, departamento psicopedagógico, orientación vocacional, control escolar, departamento administrativo, etc.; mecanismos, que es la comunicación e información que se lleva a cabo entre uno y otro departamento de manera jerárquica; la estructura de tareas, que permite la organización en torno a un horario establecido y por último la infraestructura que se encarga de ver los espacios con los que cuenta la institución.

La dimensión relacional observa las diferentes relaciones que surgen entre los individuos que forman parte de ella. En esta dimensión se da el intercambio y la interacción, las relaciones están guiadas por normas y pueden ser formales e informales, existen las relaciones micropolíticas pues se dan negociaciones de interés, así como posibles conflictos, pero todas estas relaciones giran en torno al currículo y al proceso de enseñanza de los docentes y aprendizaje de los alumnos. Esta podría decirse que es la base de las otras dimensiones debido a que las relaciones entre las personas posibilitan el éxito o fracaso de las demás.

La dimensión cultural permite mantener supuestos, valores y creencias organizativas, es una dimensión informal pues se trata de concepciones personales que pueden ser en determinados momentos relativas a la situación vivencial ya que todos somos diferentes. El contexto influye en las ideas y en el comportamiento, lo que se lleva a cabo en la escuela no se encuentra establecido en alguna ley solo se realizan por usos y costumbres. Esta dimensión no marca lineamientos establecidos porque es informal. Las cuestiones culturales las podemos ver manifestadas en el aula, por medio de los alumnos y los padres hasta de los propios docentes. Y en la macropolítica también se refleja en la relación de nuestras escuelas con las autoridades. Por esto es



importante conocer la cultura de nuestros alumnos pues es parte del conocimiento previo que debemos tener acerca de ellos.

Para la elaboración de un diagnóstico del grupo al inicio del ciclo escolar se deben tomar en cuenta los aspectos de la dimensión cultural que forman parte de los niños, los padres, los compañeros docentes y del entorno. Y en base a esto se pueden encontrar ciertas fortalezas o dificultades que se presenten en el grupo y así poder diseñar un plan estratégico para combatir las amenazas que se presenten en torno al proceso de aprendizaje de los alumnos.

La dimensión procesual se encarga de observar determinados procesos y estrategias de actuación por medio de las cuales la organización puede funcionar. Y como todo gira en torno del currículo y de la enseñanza aprendizaje se toma gran interés por la elaboración de los planes de actuación, desarrollo de la práctica de esos planes, la evaluación de su actividad, la mejora e innovación, la dirección, el liderazgo, la coordinación, etc., pero es muy importante tener en consideración que esta dimensión no es independiente de las demás, sino por el contrario, todas están relacionadas y deben funcionar de manera articulada y óptima para poder alcanzar los objetivos establecidos, pues todos los procesos se van desarrollando de manera simultánea y todos coadyuvan de manera paralela, por ejemplo si un centro escolar se privilegia el trabajo armónico y colaborativo en lugar de las relaciones conflictivas alcanzará más pronto los propósitos pues todos trabajarán de manera organizada y sus procesos relacionales y culturales serán efectivos. De igual manera en el centro educativo donde se privilegia la reflexión y la acción conjunta superará en los resultados de calidad a aquel que trabaje rutinariamente y de manera individualista.

Finalmente, la dimensión Entorno como su nombre lo indica, mantiene las relaciones con el entorno y reconoce que no sólo es una organización educativa y social, sino que forma parte de un complejo mayor de relaciones económicas, sociales y culturales del momento histórico en el que se encuentra. Estos aspectos influyen en la organización escolar, como son los individuos y las organizaciones con las que guarda una relación directa, por ejemplo, la administración, las organizaciones de apoyo, centros de profesores, los equipos de intervención y orientación educativa, los

padres de familia, los grupos comunitarios y otros más. Otros organismos influyen de modo menos inmediato, pero no por ello dejan de impactar la organización. Como las fuerzas políticas de los sindicatos, del gobierno, la escases o abundancia de los recursos nacionales, los bienes y servicios, los valores sociales, etc.

Lo que define a la organización escolar, por tanto, es no sólo su estructura formal, sino también el cómo se utiliza realmente ésta, qué relaciones se potencian y desarrollan entre sus miembros; cómo se abordan y llevan a cabo los procesos organizativos, qué valores se cultivan y expresan en la práctica cotidiana del centro, qué relaciones, cómo y por qué se mantienen con la comunidad y el entorno, y cómo todo ello contribuye o dificulta el desarrollo de procesos educativos ricos y valiosos para los alumnos. (González Teresa, 2003, pág. 32).

Por esta razón es importante considerar las 5 dimensiones que forman parte de la organización escolar, conocerlas, analizarlas y llevarlas a la práctica pues si nos damos cuenta nuestros centros educativos requieren del fortalecimiento de todas ellas y del trabajo articulado pues todas están entrelazadas y su manejo adecuado permite que los agentes involucrados ya sea internos o externos reconozcan el rol que juegan y lo asuman con responsabilidad para que todos trabajen de manera colegiada en lo que es la primordial tarea que nos ha encomendado la sociedad, proveer una educación de calidad en todo sus sentidos.

#### **1.4 Cultura Institucional y Procesos de Cambio Planeados en la Organización Escolar**

Casassus (1997) hace un análisis de la transformación que han tenido las Instituciones Educativas en América Latina desde el punto de vista de los modelos de Gestión. Nos menciona los 7 modelos: normativo, que se centra en las normas a seguir; prospectivo, que se encarga de planificar y proyectar; el estratégico y el estratégico-situacional, que se encargan de tomar en cuenta el contexto, la capacidad de articular los recursos de una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros); de calidad total, que se encarga de mejorar los procesos y los resultados;

la reingeniería, que mejora los procesos, cambiando y reinventando todo de nuevo y el comunicacional, que se encarga de todo lo referente a la gestión comunicativa. Desde cierto punto de vista, se considera que todos esos modelos poseen características que los hacen únicos y muy valiosos para ser aplicados en la tarea educativa cotidiana.

El reto docente estriba en el enfoque holístico que la práctica educativa contemporánea permita llevar a cabo, pues si en realidad queremos cubrir todas las áreas de trabajo posibles de manera eficiente y eficaz, debemos emplear las herramientas que nos brindan los diferentes modelos de gestión, en las diversas situaciones o momentos en los que nos sea posible emplearlas, por ejemplo en el trabajo de CTE, en donde se debe colaborar con los compañeros docentes y compartir las estrategias que apoyen en el trabajo pedagógico, ponerse de acuerdo y llegar hasta la negociación entre pares, con el director e incluso con el supervisor.

Todas estas prácticas que permiten el fortalecimiento del papel que tiene la Gestión dentro de la organización van formando poco a poco lo que se conoce como cultura institucional y parten de la percepción que todos los miembros de la organización se van formando a través de las expectativas y la socialización; también de su interacción con todas las dimensiones de la gestión. “Cuando una organización se institucionaliza, se la valúa por sí misma, no sólo por los bienes o servicios que produce. Adquiere inmortalidad. Si sus metas originales ya no son relevantes no sale del negocio. En vez de ello se redefine” (Robbins Stephen, 2009, pág. 551)

Pero la cultura organizacional tiene ciertas características que permiten su fortalecimiento, la innovación, la atención, la orientación de los resultados, la orientación que se le brinda a las personas, la orientación a los equipos, la agresividad y la estabilidad que represente. La cultura crea diferencias, define fronteras, da un sentido de identidad a los miembros, genera compromiso, estabilidad social y guía actitudes y comportamientos.

Cuando la cultura trasciende de manera positiva es porque se pusieron en juego cuestiones más allá de las profesionales, refiriéndonos a las cuestiones éticas, pero

para que esto se logre, es necesario que se capacite al personal con aspectos relativos a la ética con la que se deben conducir las organizaciones, en donde se privilegie un comportamiento adecuado y una permanencia institucional.

Por tanto, cuando una organización adquiere permanencia institucional, los modos aceptables de comportamiento se hacen evidentes en sí mismos para sus miembros. Como veremos, esto es en esencia lo mismo que hace la cultura organizacional. Entonces, el entendimiento de qué es lo que constituye la cultura de una organización y cómo se crea, sostiene y aprende, mejorará nuestra capacidad para explicar y pronosticar el comportamiento de las personas en el trabajo. (Robbins Stephen, 2009, pág. 551)

En las instituciones educativas es necesario que se fomente una cultura institucional que estimule el liderazgo no sólo del director sino de los demás agentes involucrados directamente con la educación, que la innovación y la aceptación del riesgo sea una práctica permanente encaminada a alcanzar los propósitos educativos, pero que exista la participación activa de todos sus miembros de manera colaborativa, no individualista, en donde haya estabilidad emocional y sentido de pertenencia hacia la organización escolar. Para esto se deben tener objetivos y compromisos comunes entre todos los integrantes. Conocerse entre ellos mismos y al entorno que los abraza, poseer valores y principios éticos pero sobre todo hacer un autoanálisis de lo que se está haciendo para lograr esa cultura organizacional y proyectarla hacia los demás compañeros de la institución, para que juntos se diseñen las estrategias que permitan fortalecer la organización.

### **1.5 El Desarrollo Histórico de la Gestión en México.**

El proceso de globalización y las nuevas sociedades del conocimiento o de la información han llevado a una transformación social, demográfica, cultural, económica y política del país en estos últimos años. La influencia que recibimos de otros países ha provocado la necesidad de un riguroso cambio en la vida organizacional moderna. Este cambio lleva de la mano a una Gestión o línea de trabajo que se basa en la observación para la mejora del desempeño.

Esta Gestión en términos educativos se orienta a la calidad. Ha pasado por grandes etapas en nuestra historia y ha permitido cambios sustanciales de fondo y forma en las tradiciones normativas desde la década de los 50'. Diferentes actores ejecutivos se han encargado de transformar las políticas en materia educativa en el país. Lo han hecho a través de diferentes mecanismos y líneas de acción basadas en las necesidades de cada época. Las demandas de la sociedad se han ido subsanando con la puesta en marcha de diversos planes estratégicos que han surgido del estudio de las comunidades, atendiendo a las exigencias de cada época.

Estos cambios sustanciales inician de manera más contundente con las Reformas educativas, que son acciones a través de las cuales el Estado establece elementos para orientar las políticas de la educación. La historia nos lleva al análisis de las 4 Reformas más importantes del país. La primera conocida como Plan de 11 años de Jaime Torres Bodet entonces secretario de Educación Pública en 1964 llevó al mejoramiento de la educación primaria, a la capacitación magisterial, a la construcción de más escuelas y Normales, a la lucha contra el analfabetismo, a la creación de la Educación tecnológica y a la Subsecretaría Técnica y Superior de la misma, se crea el escalafón, se establecieron las condiciones generales de trabajo con la creación de la Ley Federal de los trabajadores al Servicio del Estado. A partir de aquí la Secretaría se hizo cargo de los programas de estudio, la SEP y el SNTE empezaron a compartir funciones, las inspecciones escolares empezaron a encargarse de las administraciones escolares; adquiriendo de esta manera la Gestión una visión normativa y un papel relevante en la vida política y pública educativa.

Más tarde con la llegada de Luis Echeverría Álvarez en 1970 surgen nuevas modificaciones al Sistema. Se empieza a trabajar con la Teoría Humanista, la Ley Federal de educación en 1973 sustituye a la Ley Orgánica de Educación Pública de 1941, todos los habitantes del país debían recibir educación con las mismas oportunidades, la educación preescolar empieza a tener observancia y relevancia, surge el Conductismo en las escuelas y se reformulan los libros de texto gratuitos. Con José López Portillo se crea la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), en 1978 y ese mismo año se crea el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP),

se promueve la democracia y transformación social, empiezan a trabajar el nivel secundaria y preparatoria, surgen las supervisiones escolares y toma fuerza el sindicato. La Gestión toma una visión prospectiva y normativa.

Con Miguel de la Madrid Hurtado se inicia un Plan de Desarrollo en el que surge una “Revolución Educativa”, surge una crisis económica que afecta la demanda de escolaridad en la población de menores ingresos y se acrecentó los niveles de reprobación escolar, se crea el “Programa Nacional de Educación, Recreación, Cultura y Deporte” y se consolida el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE). Pero la llegada de Carlos Salinas de Gortari a la presidencia permite que se continúe con la reorganización del Sistema Educativo, se cambia a obligatoria la educación secundaria y se establece en la Ley General de Educación, se reformó el Artículo Tercero Constitucional, se da una descentralización educativa, se revaloriza al docente y se crea la Carrera Magisterial como estímulo a su labor. La Gestión adquiere una visión estratégica.

La última Reforma se empieza a gestar desde la presidencia de Ernesto Zedillo, Vicente Fox y Felipe Calderón, pues se empieza a fortalecer el Sistema Nacional de Evaluación Educativa, actuando en forma articulada y diseñando programas basados en diagnósticos, se inicia el uso de nuevos canales de comunicación, tales como el internet, se pone en marcha el proyecto de la “Red escolar”, se administra la Educación Superior Tecnológica con programas basados en ingeniería, tecnología computacional y medios y modelos instruccionales además de la Educación a Distancia, se crea el Sistema Nacional de información de escuelas con indicadores relevantes sobre el personal docente, matrícula y desempeño educativo. Y finalmente el 15 de mayo del 2008 se firma la Alianza por la Calidad de la Educación, acuerdo que busca la transformación del modelo educativo y que da paso a la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), que tiene como objetivo brindar mayores oportunidades de acceso a la educación, el mejoramiento de la infraestructura, la actualización de profesores y la evaluación del sistema de enseñanza.

Se aterriza formalmente durante el último año de Felipe Calderón en el 2011 y se ejecuta formalmente con la entrada del presidente Enrique Peña Nieto en las

llamadas Reforma Estructurales que incluyen la Reforma Integral para la Educación Básica. Con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación, en 1992 México inició una profunda transformación de la educación que dio paso a las Reformas, encaminadas a mejorar e innovar prácticas pedagógicas así como la Gestión de la Educación Básica. Se fusionan varias visiones de la Gestión como la de Reingeniería, de Calidad Total y la estratégica – situacional.

Con las Reformas anteriores México estaba desligado de la comunidad internacional, pero a raíz de que se dan a conocer los modelos educativos de países como Brasil, España y Estados Unidos se optó por el fortalecimiento educativo en materia de política internacional. El Acuerdo Nacional había operado desde casi dos décadas atrás. Los supuestos y propósitos se fortalecieron desde la perspectiva de la necesidad de elevar la calidad en los procesos y resultados de la Educación Básica.

El compromiso social por la calidad de la Educación suscrito entre las autoridades federales y locales el 8 de agosto de 2002 tuvo como propósito la transformación del Sistema de educación nacional en el contexto económico, político y social en que se inicia el siglo XXI. En 2008 se señala la necesidad de articular el último año de preescolar y el primero de Secundaria. La RIEB culmina un ciclo de Reformas curriculares en los tres niveles de la Educación Básica, en 2009 educación primaria, en 2006 secundaria y en 2004 el preescolar. Con esto se consolida la propuesta formativa, significativa y congruente, orientada al desarrollo de competencias y centrada en el aprendizaje de los alumnos.

La articulación de la Educación básica es la RIEB, que es congruente con las características, los fines y los propósitos de la educación y del Sistema Educativo Nacional, establecidos en los artículos 1º, 2º y 3º de la Constitución Política y en la Ley General de Educación. Dichos artículos se refieren en lo general a los Derechos Humanos y sus garantías, a la Nación Mexicana y a la Educación de las personas.

El papel que ha jugado la Gestión educativa en todas estas Reformas implementadas con el paso de la historia es trascendental, gracias a estas visiones conceptualizadas de la Gestión se han podido dar los cambios necesarios y

significativos en la estructuración y organización, así como implementación de estos grandes proyectos educativos que han servido de pilar en la transformación de las sociedades. Hoy en día el papel de la Gestión educativa ha tomado una mayor relevancia pues sustentada en grandes investigaciones y aportaciones a la cultura organizacional de las instituciones y Sistemas se ha comprobado el papel crucial que representa un trabajo organizado y sistematizado con objetivos bien establecidos en donde se trabaje de manera colaborativa hacia un mismo fin.

### **1.6 Las Líneas de Política Internacional Sobre las Nuevas Lógicas de Gestión Bajo el Entorno Global**

La educación básica en el mundo es la puerta de la transformación para la sociedad. Los gobiernos de los diferentes países le apuestan a la educación como el factor más importante de cambio para la competitividad y avance de los pueblos en todos los ámbitos.

En el mes de abril del 2000, cientos de educadores del mundo entero se congregaron en un Foro Mundial sobre la Educación de Dakar (Senegal) y ratificaron una visión que plasmaron en un documento llamado “Declaración Mundial de Educación para Todos” que fue aprobada 10 años antes en Jomtien (Tailandia). Este Foro concluyó con la elaboración del Marco de Acción de Dakar “Educación para todos: cumplir con nuestro compromiso colectivo” que incluye 6 metas de Educación para todos (EPT) de amplio impacto.

Unos meses después, las Naciones Unidas proclamaron los 8 “Objetivos de desarrollo del Milenio” (ODM). En los ODM figuraba un objetivo relativo al acceso universal a la enseñanza primaria y una meta de alcanzar la paridad entre los sexos en la educación, que era parte del objetivo sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

En los últimos 15 años, estos objetivos acordados por la comunidad internacional han sido catalizadores de la acción mundial y han propiciado un progreso



sin precedentes de las oportunidades educativas. Pero, pese a sus logros, la EPT sigue siendo una iniciativa inconclusa.

De acuerdo al Foro Mundial sobre la Educación (Dakar 2000) donde estuvieron presentes los representantes de 183 países se analizaron los logros de la década, como el alfabetismo, que aumentó considerablemente, quedando 480 millones de analfabetas en el mundo de los cuales 6 millones se encuentran en México. Faltando muchas cosas más por hacer, pero planteando como estrategia de acción, satisfacer las necesidades básicas de la Educación para lograr avances significativos.

En el Informe de Seguimiento de la EPT en el mundo (2015) se analizaron los seis objetivos planteados en Dakar. No en todos se pudieron evaluar el grado de avance por falta de información, pero algunos si se tienen ya estadísticas a nivel nacional, por ejemplo, el primer objetivo que era el de Educación de la primera infancia se mejoró la atención y educación de la misma, especialmente para los niños más vulnerables y desfavorecidos. El segundo objetivo que era “Enseñanza primaria universal” tuvo una meta destacada, bien financiada y con respaldo político, pero no se alcanzó el objetivo por un amplio margen en un gran número de países, sigue siendo de difícil consecución, desigual y seguirá inalcanzable para millones de niños. En lo que respecta a “La paridad e igualdad entre los sexos en la educación” en la primaria las niñas se han visto beneficiadas con el aumento de la escolarización. Otro objetivo como “Las competencias entre jóvenes y adultos” no reportan datos suficientes o completos, impidiendo una evaluación de los progresos.

Es necesario que uno de los ejes centrales de la agenda mundial de la educación para después de 2015 sea una ampliación del aprendizaje a lo largo de toda la vida, comprendida la alfabetización de los adultos, que garantice una educación de buena calidad y logre una reducción de la desigualdad. (UNESCO, 2015, pág. 269)

Es de vital importancia que los docentes se informen sobre los resultados de las diferentes evaluaciones que se le realizan a la Educación en todos los países en el marco de los Foros Internacionales, ya que en éstos se analizan las causas y

consecuencias, con fundamentos, números concretos y reales de todos los grandes desafíos que enfrenta la Educación. También es en ellos donde se firman acuerdos internacionales en materia de Política Educativa, se promueven estrategias para el logro de objetivos y se analizan los desafíos por enfrentar. Y toda esta información se debe conocer, pues son actores y pieza clave en el desarrollo y aplicación de metodologías que los acerquen más pronto y de manera eficiente a alcanzar las metas establecidas.

Además de conocer los resultados del Sistema Educativo en diversos ámbitos, gracias a estos Foros, los docentes pueden diseñar estrategias a corto, mediano y largo plazo ya sea en las aulas o en la comunidad escolar, que contribuyan a mejorar las prácticas docentes y la Calidad de la educación que impartan, con la visión de los objetivos que deben cumplir como parte del compromiso que se tiene con la sociedad y con ellos mismos.

Esta es una enorme muestra de lo que la Gestión puede hacer a nivel macro, pues para poner en marcha todas las estrategias y líneas de acción la UNESCO desarrolló con la colaboración de los países del mundo su política y plan de trabajo a grande escala y se trabaja de manera colaborativa para alcanzar los estándares programados en este gran compromiso. Y es de observancia el desarrollo de éste además que un parámetro de referencia de lo que es posible con el trabajo bien organizado y una adecuada gestión estratégica.

### **1.7 Las Líneas de Políticas Dentro del Programa Sectorial de Educación**

El Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018 aprobado por decreto y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de Mayo del 2013 donde se plasman cinco metas nacionales que son: México en Paz, México incluyente, México con educación de Calidad, México próspero y México con responsabilidad global.

De acuerdo al Art. 23 de la Ley de Planeación, la elaboración del Programa Sectorial de Educación tiene como base la meta nacional: México con Educación de

Calidad, así como aquellas líneas de acción transversales que por su naturaleza le corresponden al sector educativo. La definición de los objetivos, las estrategias y las líneas de acción del Programa Sectorial de Educación (PSE) tienen como sustento el Artículo 3° Constitucional y el contenido de la Ley General de Educación.

En el PSE 2013-2018 se contemplan seis objetivos con la finalidad de articular el esfuerzo educativo de todos los actores involucrados, cada uno acompañado de sus respectivas estrategias y líneas de acción.

- Objetivo 1: Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población.
- Objetivo 2: Fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior, superior y formación para el trabajo, a fin de que contribuya al desarrollo de México.
- Objetivo 3: Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa.
- Objetivo 4: Fortalecer la práctica de actividades físicas y deportivas como un componente de la educación integral.
- Objetivo 5: Promover y difundir el arte y la cultura como recursos formativos privilegiados para impulsar la educación integral.
- Objetivo 6: Impulsar la educación científica y tecnológica como elemento indispensable para la transformación de México en una sociedad del conocimiento.

Todas las estrategias y líneas de acción están relacionadas en su totalidad con cada uno de los objetivos. En cuanto a las estrategias transversales nos planea dos: Gobierno cercano y moderno e Igualdad de oportunidades y no discriminación contra las mujeres. Además, en el ámbito de la Gestión el PSE consta de dos estrategias del sector educativo: Fortalecer los procesos de planeación y evaluación del sector educativo e impulsar la perspectiva de género y de derechos humanos en los procesos de planeación y evaluación del sector educativo.

En el ámbito de la Gestión se establecen dos campos de acción que están relacionados completamente: la planeación y la evaluación, además que se encuentran desde el inicio del desarrollo de los objetivos hasta el final de ellos. El papel de la planeación es trascendental en la elaboración del PSE pero la evaluación es el mecanismo que regulará toda la puesta en marcha del proyecto. Por eso cabe resaltar el papel que juega una Gestión de calidad total que va inmersa el todo el Plan.

### **1.8 Gestión Educativa en el Contexto de la Reforma de la Educación Básica**

La educación en México enfrenta grandes retos que la convierten en un agente de cambio coadyuvando a la transformación social del país, lo cual representa un pilar para el sustento del fortalecimiento educativo y para atender las demandas sociales actuales.

La Gestión surge en las Instituciones educativas a raíz de la necesidad de mejorar los niveles de calidad en la enseñanza y en general en todo el Sistema Educativo, esto es, crear un proceso de cambio a largo plazo en cada una de las prácticas de los actores que participan en ella como los docentes, directivos, supervisores, asesores, alumnos, padres de familia, personal de apoyo y asistencia, que les permitan consolidar sus distintas formas de actuar al mismo tiempo que mejoran la eficacia, la equidad, la relevancia, la eficiencia y la pertinencia del servicio.

La Secretaría de Educación Pública en coordinación con la de Educación Básica diseñaron un Programa de escuelas de Calidad en 2010 y ponen en marcha un Modelo de Gestión Educativa Estratégica con el propósito de fortalecer a los modelos de Gestión ya existentes dentro del Sistema y con apego al Programa Sectorial de Educación 2007 – 2012. Es así como la propuesta de la Gestión pero con una visión Estratégica crea las herramientas para tener las oportunidades de mejorar la calidad de la enseñanza como principal objetivo de las Reformas.

Es por esta razón que el presente Proyecto de Intervención se sustentó en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, pues parte de la necesidad de mejorar las

prácticas pedagógicas del docente así como las estrategias de intervención y de gestión que se realizan para alcanzar con el principal objetivo de la Reforma Integral de la Educación que es el aprendizaje de los alumnos.

### **1.9 Elementos Teóricos que Fundamentan el Tema de Investigación**

De acuerdo al Modelo de Gestión Educativa Estratégica 2010 de la Secretaría de Educación Pública se puede mencionar que hay varios tipos de gestión, entendiendo a ésta como una herramienta para lograr la eficacia y eficiencia del proceso educativo. Pero en particular la gestión que está relacionada con las formas en que el docente realiza el proceso de enseñanza y aprendizaje, que asume el currículo y lo plasma en su planeación didáctica, la evaluación que surge, las formas de interacción que tiene con sus alumnos y padres de familia para garantizar el aprendizaje tiene que ver directamente con la Gestión Pedagógica.

La Gestión pedagógica, de acuerdo al Programa de Escuelas de Calidad (MGEE 2010), se encuentra relacionada con los procesos de enseñanza, currículo, planeación didáctica, evaluación e interacción. Ligada a las formas y estilos de enseñanza, así como a la gestión que realiza el docente en el aula. Partiendo de los estilos de aprendizaje de los alumnos.

Para profundizar en el tema de los Estilos de Aprendizaje se puede mencionar el Modelo de Programación Neurolingüística de Bandler y Grinder (1972), también conocido como VAK (visual-auditivo-kinestésico), el cual toma en cuenta que todos tenemos diversas maneras de representar mentalmente la información así como de asimilarla. Por ejemplo, las personas que son visuales, recuerdan fácilmente letras, números, imágenes abstractas y concretas. Los auditivos recuerdan sonidos, voces, música y los kinestésicos recuerdan sabores especiales o lo que sienten al escuchar quizá alguna canción, es decir, son más sentimentales, sensitivos y emocionales.

En el libro Herencia de vida para tus hijos del autor Erick de la Parra (2004), muestra las características más específicas sobre la conducta y el aprendizaje que

tienen los niños que son auditivos, visuales y kinestésicos, a través de un cuadro comparativo que se presenta a continuación.

|                    | <b>VISUAL</b>   | <b>AUDITIVO</b>  | <b>KINESTÉSICO</b>   |
|--------------------|---|--|--|
| <b>Conducta</b>    | Organizado, ordenado, observador y tranquilo. Preocupado por su aspecto. Voz aguda, barbilla levantada. Se le ven las emociones en la cara. | Habla solo, se distrae fácilmente. Mueve los labios al leer. Facilidad de palabra, no le preocupa especialmente su aspecto. Monopoliza la conversación. Le gusta la música. Modula el tono y timbre de voz. Expresa sus emociones verbalmente. | Responde a las muestras físicas de cariño, le gusta tocarlo todo, se mueve y gesticula mucho. Sale bien arreglado de casa, pero en seguida se arruga porque no para. Tono de voz más bajo, porque habla alto con la barbilla hacia abajo. Expresa sus emociones con movimientos. |
| <b>Aprendizaje</b> | Aprende lo que ve. Necesita una visión detallada y saber a dónde va. Le cuesta recordar lo que oye.   | Aprende lo que oye, a base de repetirse a sí mismo paso a paso todo el proceso. Si se olvida de un solo paso se pierde. No tiene una visión global.  | Aprende lo que experimenta directamente, aquello que involucre movimiento. Le cuesta comprender lo que no puede poner en práctica.   |

\*Figura 1. Cuadro elaborado a partir de De la Parra Paz, Eric (2004), Herencia de vida para tus hijos. Crecimiento integral con técnicas PNL, Ed Grijalbo. México.

El siguiente cuadro muestra algunos ejemplos de actividades adaptadas a cada estilo:

| VISUAL  | AUDITIVO  | KINESTÉSICO  |
|---|---|--|
| Ver, mirar, imaginar, leer, películas, dibujos, videos, mapas, carteles, diagramas, fotos, caricaturas, diapositivas, pinturas, exposiciones, tarjetas, telescopios, microscopios, bocetos. | Escuchar, oír, cantar, ritmo, debates, discusiones, cintas audio, lecturas, hablar en público, telefonar, grupos pequeños, entrevistas. | Tocar, mover, sentir, trabajo de campo, pintar, dibujar, bailar, laboratorio, hacer cosas, mostrar, reparar cosas. |

\*Figura 2. Cuadro elaborado a partir de De la Parra Paz, Eric (2004), Herencia de vida para tus hijos. Crecimiento integral con técnicas PNL, Ed Grijalbo. México.

Para poder hablar y tomar en cuenta los estilos de aprendizaje de los alumnos se aplicó el Test de VAK para diseñar las secuencias didácticas que incluyan las estrategias necesarias para que los alumnos alcancen los aprendizajes esperados y desarrollen sus competencias para la vida. El test dio como resultado que 12 de los alumnos son kinestésicos, 5 visuales y 5 auditivos. (Anexo 1). Posteriormente se procede a ubicar la problemática en la dimensión que corresponde.

De acuerdo al diagnóstico que se elaboró y a los objetivos que se persiguen, hay dos dimensiones (Fierro Cecilia, 1999) que permiten trabajar de manera eficaz con dicha problemática; la dimensión institucional y la didáctica, considerando que son de mucho apoyo al trabajo del proyecto. La dimensión institucional referida a la forma de organización y de trabajo dentro y fuera del aula, así como de los factores y apoyos que intervienen de manera ya sea implícita o explícita en el proceso de enseñanza aprendizaje que permitirá llevar a cabo un trabajo sistemático y bien organizado encaminado al logro de los objetivos.

“La Institución escolar representa para el maestro el espacio privilegiado de socialización...que la escuela no sea solamente la suma de individuos y acciones aisladas, sino una construcción cultural en la que cada maestro

aporta sus intereses, sus habilidades, sus proyectos personales y sus saberes a una acción educativa común”. ((Fierro, 1999, p.76)

La dimensión didáctica es también una herramienta indispensable en el presente proyecto pues requerirá no solo de haber detectado el problema que presentan los alumnos, sino de encontrar las estrategias necesarias para que éstos consoliden mejoren su rendimiento académico.

“...la dimensión didáctica hace referencia al papel del maestro como agente que orienta, dirige y guía a través de los procesos de enseñanza, la interacción de los alumnos con el saber colectivo culturalmente organizado para que construyan su propio conocimiento” (Fierro, 1999, p.121)

Ambas dimensiones son importantes para el trabajo al interior del aula pues el papel del docente es factor clave en el proyecto, ya que, para lograr una educación verdaderamente equitativa en el aula, debe haber una intervención oportuna por parte del docente, para darle solución a cualquier problemática.

Lo que les corresponde hacer en este caso, como docentes, es equilibrar la situación de desventaja que poseen ciertos alumnos que no han alcanzado completar su proceso de adquisición de la lectoescritura, pues dicho problema repercute en las competencias de los mismos al no ser capaces éstos alumnos de emplear sus habilidades de lectura y escritura para poder comunicarse de manera significativa y permanente con sus otros compañeros y con el medio que los rodea. Pues uno de los propósitos de la asignatura de español en segundo grado es que los alumnos: “Sean capaces de leer, comprender, emplear, reflexionar e interesarse en diversos tipos de texto, con el fin de ampliar sus conocimientos y lograr sus objetivos personales” (RIEB, 2011, p 16).

Un aspecto importante que se debe resaltar son las competencias y una específica de la asignatura de español que se fortalecerá mediante el trabajo con este proyecto es la de: “Emplear el lenguaje para comunicarse y como instrumento para aprender” pues desafortunadamente ésta no se ha favorecido en los niños que presentan el problema de bajo rendimiento académico, pues estos niños no han



consolidado su proceso formal de la lectoescritura siendo esto un impedimento para que se cumpla el propósito comunicativo del lenguaje en ellos.

“Lograr que el lenguaje escrito sea un medio para comunicarse, expresar sentimientos y necesidades, implica el desarrollo de nuevas prácticas docentes, que den sustento a una concepción de la lectura y la escritura que las convierta en un medio de expresión y es una herramienta para seguir aprendiendo, a través del desarrollo y el trabajo integrado de las cuatro habilidades básicas del lenguaje: leer, escribir, hablar y escuchar...”  
(Programa SEP 2011, p. 41)

El siguiente cuadro conceptualiza y sistematiza los momentos esenciales del proceso de la lectoescritura que deben pasar los niños:

| Síntesis de las principales etapas previas al uso del sistema convencional de escritura* |  |
|--|--|
| ESCRITURA  | DESCRIPCIÓN  |
| <b>PRIMER ETAPA</b>  | <p>Los niños buscan criterios para diferenciar, del mundo gráfico, entre dibujo y escritura.</p> <p>Reconocen dos características:</p> <p>a) que la escritura se realiza con formas gráficas arbitrarias que no representan la forma de los objetos;</p> <p>b) que hay una ordenación lineal.</p> <p>Se pueden presentar trazos lineales con diferencia respecto de los dibujos, o bien trazos discontinuos (pseudoletras).</p>      |
| <b>SEGUNDA ETAPA</b>   | <p>Se identifican dos aspectos básicos:</p> <p>a) se requiere un número mínimo de letras para escribir una palabra, y</p> <p>b) es necesaria la variación en las letras para escribir una palabra.</p> <p>El avance en estos elementos marca el tránsito a la segunda etapa, aunque cabe mencionar que no necesariamente hay un desarrollo conjunto de ambos elementos, ya que los niños pueden hacerlo de manera independiente.</p> |

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>TERCER ETAPA</b> | <p>Se establece relación entre aspectos sonoros y aspectos gráficos del lenguaje, transitando, a su vez, por tres momentos denominados hipótesis: silábica, silábica-alfabética y alfabética.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hipótesis silábica. En esencia, una letra representa una sílaba de la palabra escrita.</li> <li>• Hipótesis silábica-alfabética. Representa un momento de transición que fluctúa entre la representación de una letra para cada sílaba o para cada sonido. En este tipo de escrituras las sílabas se representan con una o varias letras indistintamente.</li> <li>• Hipótesis alfabética. Cada letra representa un sonido, lo que hace que la escritura se realice de manera muy cercana a lo convencional (sin norma ortográfica).</li> </ul> |
|---------------------|--|

\*Figura 5. Cuadro elaborado a partir de Myriam Nemirovsky (1999), *Sobre la enseñanza del lenguaje escrito... y temas aludaños*, México, Paidós.

Con el diseño del Plan de Estudios 2011 se definen las competencias para la vida, el perfil de egreso, los Estándares curriculares y los aprendizajes esperados que constituyen el trayecto formativo de los estudiantes además de contribuir con la formación integral de ciudadanos responsables y activos capaces de aprender a lo largo de toda su vida siendo críticos, reflexivos y creativos vistos desde una dimensión nacional y global.

El Plan de Estudios 2011 se encuentra sustentado en 12 Principios pedagógicos esenciales para implementar el currículo, el logro de los aprendizajes, transformar la práctica docente y mejorar la calidad de la educación. El quinto principio pedagógico es: **“Poner énfasis en el desarrollo de competencias, el logro de estándares curriculares y los aprendizajes esperados”**. Entendiendo a la Competencia como “la capacidad de responder a diferentes situaciones, e implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias de ese hacer (valores y actitudes)”. (Plan de Estudios 2011, p33). Los estándares curriculares es todo aquello que los alumnos demostrarán al concluir un periodo escolar y los aprendizajes esperados definen lo que se espera de cada alumno en términos de saber, saber hacer y saber ser.

Son 5 las competencias para la vida que se deben desarrollar a lo largo de los tres niveles de educación básica y a lo largo de toda la vida. A los docentes les corresponde crear las oportunidades y experiencias de aprendizaje significativas a todos nuestros alumnos. La problemática detectada en el grupo de segundo grado repercute de manera negativa en el desarrollo de dos competencias para la vida de manera específica y éstas son: **“Competencias para el aprendizaje permanente”** y **“Competencias para el manejo de la información”** que de acuerdo a la RIEB se requiere para su desarrollo:

- “Competencias para el aprendizaje permanente: Para su desarrollo se requiere: habilidad lectora, integrarse a la cultura escrita, comunicarse en más de una lengua, habilidades digitales y aprender a aprender”.  
(Plan de estudios, 2011, p 42)
- “Competencias para el manejo de la información. Su desarrollo requiere: identificarlo que se necesita saber; aprender a buscar; identificar, evaluar, seleccionar, organizar y sistematizar información; apropiarse de la información de manera crítica, utilizar y compartir información con sentido ético”. (Plan de estudios, 2011, p 42).

En este sentido, el trabajo docente debe estar encaminado a lograr en la mayor medida posible que se cumplan con los fines de la educación, que la escuela en su conjunto vigile que los alumnos logren cubrir el perfil de egreso contribuyendo con la formación de ellos, mediante el planteamiento de desafíos intelectuales, afectivos y físicos que les permitan aprender durante toda su vida.

Es importante resaltar el papel que juega la fundamentación teórica en la elaboración del proyecto, pues se parte de bases epistemológicas que permiten sustentar cada una de las propuestas y aseveraciones las cuales marcan la pauta para el desarrollo del presente trabajo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO CONTEXTUAL**

#### **2.1 Dinámica de las Relaciones Sociales Dentro de la Institución Educativa.**

##### **Antecedentes y Situación del Problema y el Contexto**

Las Instituciones educativas son grandes muestras de organizaciones institucionales que en su conjunto generan un clima y una cultura organizacional en donde se manifiestan un sinnúmero de creencias, ideologías, hábitos, valores, entre otras, que al vincularse unas con otras forman parte de esa cultura institucional que se fortalece al paso del tiempo.

Las Organizaciones institucionales han evolucionado con el paso del tiempo, se han adaptado a los cambios del entorno y de las diferentes problemáticas que surgen con la evolución del ser humano y de las tecnologías cada vez más modernas y avanzadas. El ser humano busca estar a la par de este constante ritmo que marca el medio social y demográfico. Las teorías también se adaptan a las exigencias de los individuos y del medio globalizado en el que se encuentra.

Pero estos cambios que se dan constantemente en las Instituciones educativas no pierden de vista el principal objetivo y el fin mismo de su existir, que es el desarrollo integral de los alumnos en todas sus potencialidades. Para que esto realmente suceda se requiere del esfuerzo infinito de todos los agentes involucrados en la organización institucional.

Dentro de la Institución educativa, la dinámica de las relaciones sociales juega un papel fundamental, pues las actividades encaminadas a alcanzar los objetivos de la organización escolar, plasmados en una planificación previamente consensuada por los principales agentes educativos, dependen en mucho de los casos de que exista una verdadera relación armónica al interior de la organización y de que todos sus integrantes busquen alcanzar el mismo fin. Que el trabajo colaborativo sea privilegiado

y que por encima de los intereses particulares se encuentre el interés colectivo de la institución.

Una organización debe ser activa, trabajando colectivamente, fomentando la convivencia, la transmisión de valores y educando a todos sus miembros para desarrollar en ellos la capacidad de tomar decisiones en equipo. Santos (1995) nos dice que los pilares de una organización que educa son: la racionalidad, la flexibilidad, la permeabilidad y la colegialidad. Pero para que se generen las condiciones óptimas de estos pilares se debe contar con un verdadero liderazgo con calidad y dinamismo.

Un buen líder promoverá una cultura organizacional y corporativa en la cual buscará ser un gestor del cambio impulsando a la institución hacia la creación e innovación de estrategias que en su conjunto se traducirán en decisiones y acciones bien fundamentadas, eligiendo medios y articulando los recursos para alcanzar los objetivos.

Por ello, el trabajo colaborativo es muy importante, pues aunado al buen liderazgo, la toma de decisiones será de manera participativa y con un mayor compromiso a la hora de tomar acuerdos, al mismo tiempo que se fomentará el aprendizaje de todos los integrantes.

Las relaciones sociales entre todos los grupos que participan activamente al interior de esta organización educativa es de armonía, aunque en algunas ocasiones existen diferencias entre los docentes, al final de los intercambios de ideas y los debates propositivos se pretende llegar siempre a acuerdos colegiados en beneficio de la educación de los alumnos.

En cuanto a los alumnos se refiere, las relaciones sociales que se perciben entre ellos son completamente sanas en un clima de confianza que se ha buscado fomentar desde los primeros días del ciclo escolar. Esto permite que se encaminen las diversas estrategias que se trabajarán para erradicar la problemática que se presenta al interior del segundo grado "B" en donde se lleva a cabo el proyecto de intervención. No obstante, hay algunos alumnos que aun demuestran ciertas actitudes negativas hacia

sus otros compañeros, pero se trabaja de manera integral con estos alumnos, fortaleciendo el respeto y la tolerancia hacia todos.

La situación problemática que está afectando al grupo es el bajo rendimiento académico de los alumnos de segundo “B” y se requiere mejorar esta situación a través de la aplicación de diversas estrategias planificadas que nos lleven a elevar el nivel de aprovechamiento de los alumnos.

Para aplicar las estrategias planificadas, se parte del diagnóstico del grupo escolar, en donde con el apoyo de instrumentos confiables como el FODA se encuentran las debilidades y fortalezas, así como las oportunidades y amenazas que poseen. Encontrando la principal problemática que será factible atacar y de acuerdo a los estudios diagnósticos, se podrá erradicar en la mayor medida posible.

A la par de la aplicación del FODA se llevó a cabo la aplicación del programa SISAT que es un mecanismo de detección de problemas relacionados directamente con el rendimiento académico de los alumnos. Gracias a estos dos instrumentos se detectó la principal problemática que afecta al grupo y se determinó las estrategias que se llevaron a cabo en el periodo de aplicación metodológica.

Las estrategias que se planearon son retomadas de la propia experiencia docente pero también de la experiencia de otros compañeros que hacen enriquecedor el quehacer docente y el trabajo colaborativo. En Consejos Técnicos Escolares se viven diversas formas de trabajo en equipo y se planean las sesiones con la finalidad de enriquecer la práctica de los docentes. De ahí parten muchas de las estrategias que se trabajarán en el proyecto más adelante. Pero lo que cabe destacar es la importancia de las relaciones sociales dentro de la institución y más aún dentro del gremio magisterial. Pues hoy en día existen un gran número de actividades que favorecen el aprendizaje de los alumnos y enriquecen el proceso de enseñanza del docente.

Por ello es indispensable resaltar la importancia de contar con una verdadera organización que aprende, en donde su base es el aprendizaje de todos sus miembros

para transformarla, basándose en la perspectiva de la calidad total y con estrategias de aprendizaje claras.

Según Gairín (1998) se debe potencializar una cultura colaborativa al interior de la institución a través del trabajo en equipo de profesores que busquen la mejora de la enseñanza. Por ello cabe destacar el trabajo que se realiza en los CTE pues es una manera óptima de potencializar a los docentes y enriquecer el trabajo áulico.

La organización de una escuela que aprende, investiga, dialoga, comprende, escribe, difunde, debate, se compromete y exige a todos sus miembros para lograr la transformación propositiva que busca. El proyecto retoma este tipo de organización pues se trabaja partiendo de las experiencias de los docentes y retroalimentando la práctica cotidiana.

## **2.2 Relación de la Institución Educativa con Otros Organismos de Apoyo a la Gestión del Proyecto**

Durante la elaboración del proyecto de intervención se realizó la necesaria tarea de documentar y fundamentar las aportaciones de los diversos organismos relacionados con la educación que podían favorecer y enriquecer este trabajo. A continuación, se hará la referencia de los apoyos pedagógicos y técnicos que se tuvieron en el desarrollo de éste documento, empezando a hacer referencia de la cultura institucional y terminando con el modelo del cual parte la planificación de las estrategias que se implementaron.

La cultura institucional enmarca una serie de factores que le dan vida a la institución, simple y sencillamente es un escenario de interacción social, en la cual existe una construcción permanente a cargo de los individuos que la integran, los cuales se mueven de acuerdo a las necesidades que se activan en su quehacer diario, en la cual se involucran sentimientos, emociones, creencias, valores y convicciones.

Ahora bien, los actores educativos involucrados en la educación básica tienen una interrelación bien definida, en la cual la participación, derechos y obligaciones de

cada uno, afectan determinantemente en lo positivo o negativo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Por eso es necesario implementar estrategias acordes a las necesidades del lugar, aterrizar el modelo de gestión educativa a la realidad que vive la comunidad donde se quiere efectuar. Desafortunadamente en muchas ocasiones, los modelos se implementan de manera burocrática, la cual normalmente fue diseñada en trabajo de oficina y no en estudios de campo, por lo cual no se contempla la realidad de las diferentes comunidades con las que contamos en nuestro país; recordemos que nuestra nación es multicultural con diferente idiosincrasia y formas de comportamiento, por lo cual la estandarización de un programa o modelo fracasa o no se aplica al 100% debido a que este se quiere implementar a la fuerza y no es adaptado a la cultura institucional de la escuela.

En la escuela primaria “16 de Septiembre” donde se llevó a cabo la implementación del proyecto, se tiene una cultura institucional de respeto hacia todos los miembros de la comunidad escolar. Se trabaja de manera colaborativa aun sabiendo que existen algunas diferencias personales entre algunos docentes, pero al momento de unir esfuerzos para alcanzar resultados, todos se integran y sacan adelante las actividades escolares, fortaleciendo el trabajo con los padres de familia y con los alumnos de igual manera.

Los docentes del plantel escolar están convencidos de la necesidad de trabajar en equipo para elevar la calidad de la enseñanza y del aprendizaje de los alumnos. Sin duda la influencia de algunos docentes que poseen un grado más de profesionalización, ha sido el motor e impulso para los demás docentes que también desean cooperar con la mejora del nivel educativo de la institución. En cada una de las reuniones que se llevan a cabo del CTE se fortalece el vínculo de trabajo encaminado a la gestión de manera pedagógica primordialmente. Aunque no se deja a un lado la gestión administrativa y organizativa para que todos se encuentren hablando el mismo lenguaje y estén en la misma tónica.

De manera particular, en el segundo grado “B” se elaboró un diagnóstico escolar para detectar problemas en el aula que estuviera repercutiendo de manera negativa en el aprendizaje de los alumnos y que fuera viable resolver. Posteriormente se



elabora un plan estratégico derivando un plan de trabajo. En estos planes se toman en cuenta el problema, así como el objetivo y las estrategias que se implementarán. El principal objetivo de la gestión educativa es elevar la calidad a través de la detección de los problemas en las escuelas y el desarrollo de estrategias para abatirlos por completo o en su mayoría.

El Programa Escuelas de Calidad es uno de los elementos de la política nacional orientada a la reforma de la gestión educativa; desde su creación en 2001 se impuso como reto lograr una amplia reforma educativa basada en el reconocimiento de la singularidad de cada comunidad escolar y en la escuela como centro de atención del sistema educativo en su conjunto[...] El producto esperado del PEC (Programa de Escuelas de Calidad), es una Escuela de Calidad[...] el propósito del PEC es avanzar en la construcción de nuevos modelos de gestión escolar, práctica docente y participación social que permitan transformar la cultura organizacional y el funcionamiento de las escuelas públicas que voluntariamente se incorporen al programa[...] (Bracho, 2010, pág. 37-38).

Partiendo de esta vinculación de la cultura institucional con la calidad de la educación y con los programas como el PEC es necesario remarcar la necesidad de encontrar y aplicar estrategias más acordes a la realidad y al contexto escolar, fortaleciendo y resaltando la importancia del papel del docente para que se cumplan los objetivos establecidos. Es primordial el rol que juega el maestro en la puesta en marcha del proyecto, pues su papel gestor radica principalmente en las cuestiones de tipo pedagógico que desempeña al interior del aula. Esta labor también es acompañada por las bases filosóficas que remarcan lo primordial de este quehacer pedagógico y que por consiguiente están también encaminadas en elevar la calidad de la educación.

El proyecto de intervención que se presenta, retoma el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), que es un programa que surge en 2010 por parte de la Secretaría de Educación Pública con la finalidad de elevar la calidad educativa. En este modelo se retoma la gestión pedagógica como la parte medular de la planeación

del proyecto, pues el docente se visualiza desde su función dentro y fuera del aula como un elemento gestor del aprendizaje de sus alumnos.

De acuerdo a la UNESCO la Gestión Educativa Estratégica debe estar centrada en lo pedagógico, donde el docente incentive a sus alumnos a desarrollar sus habilidades para trabajar temas complejos, donde se favorezca en todo momento el trabajo en equipo, se de apertura al aprendizaje y a la innovación, en donde el maestro asesore y oriente de una manera profesional a los niños. Para la UNESCO la cultura organizacional es trascendente para que se dé una óptima gestión estratégica pues permite tener una visión de futuro de manera sistemática, satisfaciendo mejor las necesidades y asumiendo su papel protagónico.

Cuando se trabaja con el MGEE se fortalece el proceso de enseñanza y aprendizaje, atendiendo y desarrollando las competencias de los alumnos y mejorando la organización escolar. Aunque el fin mismo del modelo es alcanzar la calidad de la educación con los principios que la rigen como equidad, pertinencia, relevancia eficiencia y eficacia.

En el grupo de segundo grado donde se implementa el proyecto de intervención se toma como punto de partida este modelo de gestión que sienta sus bases filosóficas en el Artículo Tercero Constitucional para favorecer el desarrollo armónico de los alumnos. Considerando también el liderazgo compartido, el trabajo colaborativo, una planificación estratégica y la evaluación para la mejora continua de los procesos.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. (UNESCO, pág 16)

La dinámica que se realiza al interior del aula para el tratamiento de la situación problemática requiere de aspectos claves dentro del ámbito de la gestión, como son las diversas actividades que se planearon de manera estratégica y que se implementaron durante el desarrollo del proyecto propiciando la creatividad, la participación activa, la flexibilidad y la reflexión constante de los agentes involucrados en el proyecto.

Considerando que el principal mecanismo de apoyo al proyecto es el MGEE, las actividades o estrategias que más adelante se desarrollaran parten de la comprensión y el tratamiento del problema, del diagnóstico y de la planificación, así como del mecanismo de evaluación.

### **2.3 Contexto Económico, Político y Social de la Institución**

Como se menciona en el diagnóstico inicial del trabajo, la escuela se encuentra en una zona media baja económicamente hablando que en algunos casos influye en los materiales con los que cuentan los alumnos para llevar a cabo las actividades escolares, ya que cuando el docente les encarga algún material es poco probable que los alumnos cumplan con llevarlo, para esto es necesario planificar muy bien la actividad para que se les pida con suficiente tiempo de anticipación y así poder realizar las actividades en el aula con los materiales que llevan los niños.

Es aquí donde cabe resaltar la relevancia de una adecuada planeación en donde se consideren los recursos que se emplearán para apoyar en el tema de la economía familiar. Una buena forma de considerar también este aspecto es el trabajo por equipo, en donde previamente se organice el grupo y se repartan los materiales que a cada uno le tocará llevar para la realización de las actividades. De esta manera se considera que todos los alumnos podrán participar en la elaboración de sus proyectos en clase.

El contexto social en el que se encuentra la institución en algunos casos tiene repercusiones en la formación de los alumnos por el tipo de idiosincrasia de los padres

que se ve reflejada en algunas conductas de sus hijos, pero en su mayoría, los padres han entendido el compromiso que tienen con respecto a la educación y formación que le han dado al maestro la relevancia de su labor dentro y fuera del aula y esto ha permitido que el clima de cordialidad entre docente y padre de familia sea adecuado para que la labor educativa sea valorada y reconocida por la comunidad escolar.

La comunidad en donde está ubicada la escuela es muy participativa. Los padres que forman parte de ella, en su mayoría, siempre están al pendiente de sus hijos y cuando el docente les solicita el apoyo para realizar alguna actividad éstos responden al llamado, si bien es cierto que algunos no asisten o no participan cuando se les solicita, pero son escasos. La cultura que prevalece en la institución es de colaboración y participación, tanto en los padres como en el personal docente y administrativo.

En cuanto al ambiente político, recordemos que este influye en la organización de la escuela, pues en todo momento se respetan los lineamientos políticos que nos rigen, así como la normatividad que aplica a las instituciones y a la labor docente. Al interior de la escuela se observan casos del currículum formal pero también del oculto, pues muchas de las actividades que se realizan ya forman parte de la experiencia de los padres, maestros y alumnos de la institución, permitiendo enriquecer actividades que forman parte de la vida tradicional del plantel.

Para la realización del proyecto de intervención se tomó en cuenta lo que se mencionó anteriormente respecto al ámbito social, económico y político; pues son elementos que forman también parte de la cultura organizacional del plantel.

El conocimiento del contexto en el que se desarrolla la problemática debe ser plenamente considerado para la elaboración del diagnóstico y la metodología, pues nos muestra el antecedente y nos permite conocer ciertos comportamientos sociales de quienes están involucrados en la situación descrita. Por ello la relevancia de hacer una detallada descripción del marco contextual.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Universo, Población o Muestra Objeto de Estudio**

En la escuela primaria “16 de Septiembre” turno matutino, en el grupo del segundo grado grupo “B” se llevó a cabo un proyecto de intervención docente, con una población de 22 alumnos, 8 niñas y 14 niños de entre 6 y 8 años de edad, en donde se realizó un diagnóstico para detectar alguna situación problemática que estuviera repercutiendo de manera negativa en el proceso de enseñanza aprendizaje. Estos alumnos poseen diferentes ritmos y estilos de aprendizaje que de acuerdo al Test de VAK (visual, auditivo y kinestésico) que se les aplicó, se pudo constatar que 12 alumnos son kinestésicos, 5 visuales y 5 auditivos.

#### **3.2 Instrumentos de Recolección de Datos**

En primera instancia, para la recolección de los datos durante la elaboración del diagnóstico se emplearon diversos instrumentos que permiten medir de manera cuantitativa y cualitativa la situación que viven los alumnos con respecto a alguna problemática que este incidiendo de manera desfavorable en el rendimiento escolar. Se inició con la técnica de observación del grupo, en donde se plasmó lo relevante en un diario de campo o bitácora. En ella se escribía diariamente las situaciones que valían la pena destacar, aquellas situaciones no comunes que alarmaban la presencia de algo que merecía la pena observar y darle un seguimiento escrito para evitar omitir detalles relevantes con el paso de los días.

En la bitácora se registraron diversas actitudes de los alumnos en su interacción entre pares y con el docente, así como las actitudes y comportamientos de ellos en los diferentes momentos de la jornada escolar, ya sea dentro o fuera del salón de clases. También en la bitácora se pudo observar y registrar un problema de carácter pedagógico, que fue la falta de consolidación del proceso de lectoescritura de la gran

mayoría de los alumnos, pues durante las actividades didácticas los mismos niños hacían mención que no sabían leer ni escribir. Cabe resaltar que la manera de medir esta situación no es muy práctica, pues para detectar el nivel de lectoescritura que poseen los alumnos se tuvo que partir de otros instrumentos que miden ese aspecto de manera más cuantificable.

Otra situación más que se pudo detectar fue la indisciplina que algunos niños tienen por falta de reglas y normas de convivencia, reflejo de que no están acostumbrados a que un adulto les llame la atención o les haga las correcciones pertinentes al momento de que ellos cometen algún acto fuera de lo permitido de acuerdo a las normas de convivencia que nos rigen.

También se observó fue en algunos casos particulares el poco interés que mostraron los padres en las actividades escolares, pues cuando se les envió el aviso de que se requería de su presencia para tratar algún asunto relacionado con la educación de sus hijos, no asistieron a dichas citas. Otros más no acudieron a los llamados a las reuniones generales que se hacen con los padres para enterarlos del avance académico de sus hijos y otros casos más que se observaron, cuando se les pedía alguna actividad en casa con ayuda de un adulto, los niños no traían esa tarea y argumentaban al día siguiente que sus padres no tenían tiempo para apoyarlos.

En general estas fueron las mayores incidencias que se pudieron plasmar en la bitácora del grupo y que de manera cualitativa se pudieron describir. Sin embargo, se emplearon otros instrumentos de medición de tipo cuantitativo para encontrar de manera más objetiva la problemática que repercutía de manera negativa en el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos.

El siguiente instrumento que se utilizó fue la Matriz FODA, que por sus siglas en español significan: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Ella permite de manera objetiva detectar las fortalezas y oportunidades con las que se cuentan en el grupo y en la institución, así como las debilidades y amenazas internas y externas que obstaculizan el proceso educativo. Cuando se aplicó este instrumento, se detectó la problemática real que estaba obstaculizando el proceso de aprendizaje de los

alumnos y que repercutía de manera directa y negativa en el rendimiento académico de los alumnos.

De todas las problemáticas que se detectaron, la que más estaba afectando el rendimiento académico de los alumnos fue la falta de consolidación del proceso de lectoescritura, además, de acuerdo a este instrumento de medición se pudo determinar que, de todas las problemáticas detectadas, ésta es la más factible de erradicar, pues tiene que ver directamente con la gestión de tipo pedagógica que realiza el docente en el aula.

Un instrumento más que se empleó fue el Diagrama de Ishikawa conocido también como Espina de Pescado, en el cual se hace una representación gráfica y organizada de las posibles causas que originan el problema y las medidas que están a nuestro alcance para combatirlo. Este instrumento es muy práctico y nos permite con ideas y palabras claves tener una situación real plasmada de manera concreta y efectiva en un diagrama.

El último instrumento diagnóstico que se aplicó fue una evaluación SisAT, que es el Sistema de Alerta Temprana elaborado para contar con información objetiva y oportuna sobre los alumnos que se pueden encontrar en riesgo de no alcanzar los aprendizajes esperados. Con la aplicación de este último instrumento se diseñaron las estrategias necesarias para combatir el problema del bajo rendimiento de los alumnos, no solo enfocándose en la falta de consolidación del proceso de lectoescritura, sino en las deficiencias generales de todos los alumnos en cuanto a lectura, escritura y cálculo mental que son aprendizajes claves para todos los alumnos, pues considerando en que las estrategias para combatir la problemática principal no debía dejar a un lado a la otra mitad del grupo. Motivo por el cual las estrategias planeadas están enfocadas a todo el grupo, para mejorar en general el rendimiento de los alumnos.

Estos son los instrumentos que permitieron encontrar la problemática que estaba repercutiendo de manera negativa en el proceso de aprendizaje de los alumnos y de los cuales se originaron las estrategias que más adelante se detallarán.

### 3.3 Estrategias a Desarrollar

Las estrategias que se llevarán a cabo se diseñaron de acuerdo a los objetivos establecidos en el Proyecto de Intervención, cada una de ellas enfocadas en la mejora del nivel de rendimiento académico de los alumnos, que fue el principal problema detectado en el grupo de segundo grado.

Las estrategias son las siguientes:

1. Lectómetro
2. Probleuario
3. Feria Matemática
4. La tiendita escolar
5. Mi tutor y yo
6. Mi carpeta Azul
7. Calendario matemático
8. Evaluación formativa.

Estas estrategias van de acuerdo a los cuatro objetivos específicos del proyecto, en donde se plasman de manera detallada cada una de las actividades que se aplicaron durante el tiempo destinado de acuerdo al cronograma.

La estrategia del Lectómetro tiene como finalidad que los alumnos se interesen por la lectura y despierten el placer por ella al mismo tiempo que desarrollan sus habilidades lectoras. En el caso de los alumnos que aún no leen, ellos toman también su cuento y a través de la observación de las imágenes se busca que ellos se acerquen al mundo de los cuentos y les interese cada día más aprender a leer y descifrar el mundo escrito de manera divertida.

El Probleuario es una actividad en la que los alumnos desarrollan sus habilidades matemáticas y el razonamiento matemático por medio de problemas sencillos que escriben en un pequeño cuadernillo elaborado por ellos mismos. Como parte del apoyo a los niños que aún no leen, la docente leerá los problemas del pizarrón y así será más fácil la resolución de dichos problemas.



La Feria Matemática es una actividad muy divertida y dinámica, en donde participarán todos los alumnos de la escuela, aunque se pondrá especial atención a los alumnos del segundo grado “B”. En este caso, con ayuda de los maestros de la institución, se llevará a cabo esta feria, en donde cada maestro pondrá su carpa con actividades y juegos matemáticos que estimules al alumno a reflexionar y pensar con la lógica matemática, además que se buscará desarrollar la habilidad de cálculo mental. Durante la feria se buscará el desarrollo de estas competencias matemáticas, permitiendo la participación de todos los alumnos.

La tiendita escolar es una buena estrategia que acerca a los alumnos con su realidad social, pues con la ayuda de un aula de matemáticas especialmente diseñada para que los niños se diviertan al mismo tiempo que desarrollan sus habilidades matemáticas, como la resolución de problemas que impliquen algoritmos básicos de suma, resta o multiplicación al momento de interactuar comprando objetos de la tienda, semejantes a lo que ellos pasan en la vida real. Los niños compran o venden al mismo tiempo que están empleando el cálculo mental, interactúan con todos sus compañeros y se divierten con las matemáticas.

La estrategia de “Mi tutor y yo” consiste en trabajar las diversas actividades en las que se involucre las habilidades de lectura y escritura en parejas. Estas parejas se escogieron después que se observaron las conductas de los alumnos, para que con base en ello se busque una relación armónica entre dos alumnos que les permitan a cada uno fortalecer sus conocimientos y fomentar el valor del compañerismo y la empatía, pues se pondrá a un niño que tiene completo el proceso de lectoescritura con uno que no lo tiene, para que se trabaje en parejas siempre que se requiere realizar alguna actividad escolar y cuando la actividad se preste para este tipo de trabajo y organización en pares.

La estrategia de “Mi carpeta azul” consiste en un registro de lectura semanal que los alumnos harán en casa con apoyo de los padres, pues se trata de que el alumno lea en voz alta a su familia y ellos le registren la lectura y evalúen la calidad de ella así también los padres deberán preguntar a su hija(o) que lectura les gustó más al final de la semana y que aprendieron de todas ellas. Este registro lo entregarán a la

docente los viernes de cada semana y se les estimulará a los alumnos a cumplir con esta actividad. En el caso de los alumnos que no saben leer, serán sus padres quienes lean y solo le harán las preguntas relacionadas con la lectura que ellos escucharon de sus padres. La finalidad de esta actividad también es involucrar a los padres de familia en las tareas escolares y en el desarrollo educativo de sus hijos.

El calendario matemático es una actividad bimestral que los alumnos realizarán de igual manera con los padres de familia, pues se busca que estos se involucren aún más con la formación de sus hijos y también asuman su responsabilidad con el desarrollo y educación de ellos. La actividad consiste en un calendario con problemas de matemáticas, uno para cada día del mes. El docente entregará a cada alumno un formato en donde aparecerá un problema por cada día de la semana y el alumno lo irá realizando en casa, en hojas blancas y con ayuda de su padre o tutor. Al final de cada bimestre el alumno entregará sus problemas matemáticos y el docente tomará en cuenta la entrega y resolución efectiva de los problemas.

Por último, se realizará una nueva evaluación del SISAT en donde se graficará el avance de la misma al inicio del proyecto y al final de él, para que se pueda apreciar el avance de los alumnos en todos sus aprendizajes medibles con este instrumento, además se tomarán en cuenta todos los trabajos generados a raíz de las estrategias antes mencionadas y previamente plasmadas en las diferentes hojas de cotejo que se diseñaron para el registro y la valoración de cada una de ellas.

### **3.4 Procedimientos de Análisis y Presentación de los Datos**

Los procedimientos que se emplearán para analizar el impacto de las diversas estrategias aplicadas serán por medio de hojas de cotejo en donde se registren cada una de las actividades que los alumnos realizarán, ya sea individual, por equipos o en casa con el apoyo de los padres.

Estas actividades tendrán una valoración cuantitativa y en alguno de los casos cualitativa, que permita al docente tener una idea lo más precisa posible del avance de cada uno de los alumnos en los objetivos establecidos.

También permitirán al docente contar con el registro de estas actividades y poder constatar el apoyo que dan los padres a sus hijos, con la finalidad de concientizarlos en la importancia que tiene el brindar apoyos a sus hijos en las diversas actividades que buscan fortalecer los aprendizajes esperados y que fomentan una cultura de participación colectiva y en trabajo colegiado con la comunidad escolar.

La presentación de datos será mediante tablas de registro, hojas de cotejo, rúbricas y gráficas que permitan discriminar los resultados de las estrategias aplicadas de una manera más rápida con la finalidad de optimizar los tiempos al igual que hacen más factible la interpretación de los datos.

Este capítulo nos muestra toda la metodología que se diseñó a partir del diagnóstico y la problemática detectada, plasmada a través de variadas estrategias didácticas encaminadas a cumplir con los objetivos establecidos en el proyecto.

## **CAPITULO IV**

### **INTERVENCIÓN Y RESULTADOS**

#### **4.1 Proyecto de Intervención**

El proyecto de intervención pedagógica que se llevó a cabo estaba dirigido a un grupo específico de alumnos de segundo grado de la escuela primaria “16 de Septiembre”, conformado por 22 alumnos, 8 niñas y 14 niños de entre 6 y 8 años, con variados estilos de aprendizaje, específicamente 12 kinestésicos, 5 visuales y 5 auditivos, según Test de VAK aplicado previamente. Estos alumnos poseen ritmos de aprendizaje diferentes, lo que generó una diversidad grande en el grupo. Dicha diversidad tuvo repercusiones en el rendimiento académico de los mismos.

Debido a la realización de un diagnóstico previo en el grupo, con el apoyo de diversos instrumentos como el FODA, el Diario de campo, el Diagrama de Ishikawa y la aplicación del SISAT, se logró detectar la principal problemática; el bajo rendimiento académico de los alumnos que repercutía de manera negativa principalmente en dos asignaturas básicas, español y matemáticas, poniendo en riesgo las competencias para la vida.

El bajo rendimiento académico de los alumnos es un grave problema, pues produce resultados negativos en todo el desarrollo escolar y se generan secuelas que se van dejando de atender con el paso de los años y en algún momento determinado repercutirá desfavorablemente en las competencias de los estudiantes. Pero para estar más claros con el concepto de Rendimiento Académico, citaremos a diversos autores; por ejemplo, Pizarro (1985) se refería a este como el conjunto de capacidades que el alumno ha aprendido a lo largo de un proceso de instrucción o formación. Para Martínez – Otero (2007) es el producto que da el alumno en un centro de enseñanza y se expresa por medio de una calificación. Para Caballero, Abello y Palacio (2007), el rendimiento académico implica cumplir metas, logros y objetivos establecidos en un programa o asignatura que cursa un estudiante, expresado a través de calificaciones

y que son el resultado de una evaluación que implica la superación o no de determinadas pruebas, materias o cursos.

El propósito del rendimiento académico o escolar, es alcanzar una meta u objetivo que se traduce en un aprendizaje, para que éste último se dé, deben converger varios factores, los estilos y ritmos de los alumnos, la relación maestro-alumno, la motivación que se genere, el clima que se propicie en el aula, así como las estrategias didácticas que emplee el docente.

Precisamente son de las estrategias didácticas de las que se hablarán en los siguientes apartados, pues el proyecto de intervención se refiere a ellas; en el precepto que con ayuda de las estrategias se pudo elevar el rendimiento académico de los alumnos.

*4.1.1 Sujetos a quienes está dirigida, justificación, objetivos y estrategias, formas de evaluación, periodo de realización, infraestructura institucional, calendario de actividades y cronograma*

El proyecto está dirigido a los alumnos de segundo grado “B” de la escuela “16 de Septiembre”, que de acuerdo a un diagnóstico elaborado por la docente a cargo pudo darse cuenta de la principal problemática de sus alumnos, que era el bajo rendimiento académico que ellos mostraron de acuerdo a los diversos instrumentos aplicados. Cabe resaltar que este grupo en la evaluación del ciclo escolar anterior fue considerado el último lugar en aprovechamiento a nivel escolar. Motivo por el cual se consideró cambiar de docente para que se probaran diferentes estrategias didácticas en el grupo.

Al inicio del ciclo escolar se aplicaron diversos instrumentos de diagnóstico como el FODA, Diagrama de Ishikawa, Diario de campo y el SISAT dando a mostrar la problemática en el grupo. Para combatir el problema fue necesario diseñar un proyecto de intervención en donde se formularon diversos objetivos que se pretendían alcanzar, así como un cierto número de estrategias que eran necesario aplicar

mediante una minuciosa planeación de los recursos y el tiempo que se tenía destinado a dicho proyecto.

Con respecto a los objetivos, éstos se realizaron con base en la problemática. Primero se formuló el objetivo general del trabajo y de éste partieron 4 objetivos específicos, retomando uno de ellos como el objetivo general del proyecto el cual también tenía sus 4 objetivos específicos de los cuales surgen las estrategias que se llevaron a cabo en todo el proyecto.

El trabajo con el proyecto es muy necesario pues dicha problemática estaba originando un bajo rendimiento académico de los alumnos, además estaba poniendo en riesgo dos de las competencias para la vida: la del aprendizaje permanente y la del manejo de la información, que tienen su sustento en uno de los 12 principios pedagógicos del Plan de Estudios, específicamente el quinto, que trata de poner énfasis en el desarrollo de las competencias, que implican la movilización de saberes (habilidades, conocimientos, valores y actitudes) mostrados a través de la capacidad de los alumnos al resolver diversas situaciones. Esto a su vez se estaba reflejando en las asignaturas básicas de la currícula como lo son la de Español y Matemáticas. Prueba de ello fue la aplicación de la evaluación de la SEP, el SisAT, en donde se evalúa principalmente las habilidades de lectura, escritura y cálculo mental, en la cual se pudo constatar la gravedad de la problemática, así como la necesidad inmediata de atenderla.

De acuerdo al objetivo general del proyecto y a los objetivos específicos se plantearon diversas estrategias didácticas que se implementaron durante un tiempo determinado. Estas estrategias estaban encaminadas a mejorar las habilidades de lectoescritura, así como de cálculo mental e integralmente se consideró el fortalecimiento de las normas de convivencia y el involucramiento de los padres de familia, dando como resultado un trabajo colaborativo con todos los agentes involucrados en este proyecto de Gestión Pedagógica, pues como se mencionó anteriormente, esta tiene que ver directamente con el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos. Se plasmaron de manera específica los objetivos tanto

del trabajo como del proyecto de intervención y las estrategias que se aplicaron en el proyecto. (Ver anexo 27 Y 28)

Las estrategias estaban encaminadas a desarrollar las habilidades básicas de lectura, escritura y cálculo mental. Las específicas de lectura y escritura eran el Lectómetro y Mi carpeta azul. En el Lectómetro había dos modalidades de acercamiento a los alumnos con el mundo escrito. Un día a la semana los alumnos tenían una hora para lectura libre ya sea en el salón de clases o en la biblioteca escolar. En el aula había gran variedad de libros que la docente tenía como parte de su biblioteca personal y otros libros más de la biblioteca del aula de la SEP y otros más que los padres de familia habían donado al salón ya que sabían que les gustaría leer a sus hijos. Los niños podían elegir libremente los textos que deseaban leer para que disfrutaran la lectura plácidamente.

Cuando se iba a la biblioteca escolar se utilizaban los libros del Rincón de la SEP o algunas veces la docente variaba con cuentos en internet, ya que la biblioteca cuenta con un proyector y el uso de las TIC'S es una herramienta acorde a las nuevas exigencias de la educación, además que los alumnos se mostraban entusiasmados cuando se les proyectaban los cuentos. Esta modalidad se variaba pues se sabe de los diversos estilos de aprendizaje que tenían los alumnos y era necesario trabajar con todos ellos. (Ver anexo 4) Para cuantificar la actividad se llevó un cuadernillo especial, elaborado para cada alumno, con hojas blancas y de colores, en donde era requisito ponerle la fecha en cada hoja que se utilizaría, el título del libro que leerían o que verían y escucharían dependiendo la modalidad y escribir de que se trataba el cuento o lo que más les había gustado del cuento y hacer al final un dibujo relacionado a lo que escribieran. En el caso de los alumnos que no sabían leer, se les motivó a interesarse en los textos escritos y a preocuparse más por su propio acercamiento al mundo formal de las letras; ellos podían solamente dibujar y escribir algunos renglones de lo que consideraran atractivo para copiar. Algunos que ya empezaban a deletrear, pedían a su maestra que les dictara algunas palabras relacionadas con el texto. Lo que importaba en dicha actividad es que todos los alumnos estuvieran una hora disfrutando los cuentos y textos literarios.

La carpeta azul es una manera gráfica de cuantificar el acercamiento diario que los alumnos debían tener con los textos escritos, con el apoyo de los padres diariamente en casa. Consistió en un formato que se mantenía de lunes a jueves en casa en donde los padres debían supervisar la lectura de por lo menos 20 minutos de su hija(o) y esta carpeta era entregada todos los días viernes a la maestra para ser cuantificada, pues ya había sido evaluada previamente por los padres con ciertos estímulos gráficos. (Ver anexo 6) En el formato el padre evaluaba la lectura que su hija(o) hacía, en su defecto para aquellos alumnos que no sabían leer, era el padre quien debía leerles por 20 minutos y al final el alumno tenía que responder algunas preguntas relacionadas con la lectura y escribir brevemente cual lectura de todas las que había realizado durante la semana le había gustado más y porqué. Cabe resaltar que las actividades eran consideradas dentro de la evaluación formativa de los alumnos, para motivar a los alumnos y a los padres al mismo tiempo y se llevaran a cabo.

En cuanto a la habilidad de cálculo mental, se aplicaron 4 estrategias: Problemario, Feria matemática, Tiendita escolar y Calendario matemático. Estas estrategias tenían diversas modalidades, en el aula, en casa, individuales, en equipos, en el grupo y en toda la escuela. Empezando por el Problemario, se elaboraron unos cuadernillos con hojas blancas y de colores para cada alumno. Antes de cada clase de matemáticas se les ponía a los alumnos un problema matemático que se leía en voz alta por aquellos alumnos que no sabían leer, ya de manera individual intentaban cada uno resolverlo. Algunos tenían que ser apoyados por algún compañero, algunas veces se guiaba a los alumnos a encontrar rápidamente el resultado, otras más se les dejaba resolverlos en equipo, lo que importaba es que ellos desarrollaran la reflexión y el análisis en la resolución de problemas.

La Feria matemática se realizó una vez a nivel escuela, es decir, con la participación de todos los grupos de la institución. La estrategia se propuso como parte del proyecto, pero por el impacto que tendría en la comunidad escolar, se llevó primero al Consejo Técnico y se planteó en la Ruta de Mejora como una estrategia global de la comisión de matemáticas en el CTE. Se planeó la actividad con ayuda de todos los maestros de la escuela, cada docente escogió uno o dos juegos que se ofertarían en



su carpa y con diversas adecuaciones para los alumnos de los diferentes grupos que se acercaran a jugar.

El día de la actividad se hizo el llenado del *Check List* para el registro de la participación de los alumnos de segundo grado y posteriormente se les permitió irse a jugar a las diferentes carpas que se instalaron en la cancha de la escuela. (Ver anexo 8) La actividad fue totalmente un éxito, se contó con el apoyo de algunos padres de familia que estuvieron pendientes del desarrollo ordenado de las actividades y de entregar premios a los ganadores. Se contó con la presencia del jefe de Sector de la Zona escolar, pues era la primera vez en el Sector que se hacía una actividad así y se tomó nota de ello. Tanto los alumnos como los padres quedaron tan entusiasmados con la actividad que pidieron a los maestros y al director de la institución que se llevara a cabo nuevamente la Feria, cosa que se determinó con la aprobación de los maestros que por lo menos dos veces al año se trataría de retomar dicha actividad.

La Tiendita escolar fue una estrategia que se trabajó una vez por semana una hora en un aula especial de matemáticas con la que cuenta la escuela y la cual fue diseñada y acondicionada durante todo un ciclo escolar previo. Cabe mencionar que esta estrategia también era parte de la Ruta de Mejora de la escuela. Se diseñó un horario de entrada al aula y ese día de la semana los alumnos esperaban con ansias que llegara, pues les fascinaba entrar a jugar libremente a la tiendita escolar. En ella había toda clase de productos que se encontraban normalmente en una tienda real. Se encontraban frutas y verduras, carritos del supermercado, cajas registradoras, monedas y billetes similares a los reales (Ver anexo 8). Se dividían en equipos, algunos compraban y otros vendían, alternándose para poder jugar durante una hora de manera divertida.

El calendario matemático era una serie de problemas matemáticos que se le entregaba al padre de familia impreso en una hoja que simulaba un calendario de un mes, y traía un problema matemático por cada día de la semana. Este trabajo se realizaba en casa con ayuda de los padres de familia y se entregaba en una carpeta con hojas blancas en donde el alumno debía transcribir cada problema y resolverlo de la manera que le fuera posible con la guía de sus padres. Se entregó un calendario

por cada mes que duró el proyecto, aunque se planeó quedarse con la actividad de manera permanente durante el ciclo escolar completo. Esta actividad fue considerada dentro de la evaluación bimestral por el grado de complejidad y esfuerzo que representaba para los alumnos y por el compromiso que exigía de los padres de familia.

La estrategia de “Mi tutor y yo” tiene que ver con el andamiaje, basado en la visión constructivista de Vygotsky con su concepto de Zona de desarrollo próximo (ZDP) que trata acerca de lo que el niño puede resolver por sí solo y lo que podría realizar con ayuda de alguien más, con el fin de desarrollar sus habilidades y potencial. También está relacionada con el aprendizaje colaborativo (AC), que es una estrategia didáctica recomendada para lograr el aprendizaje potencializando las capacidades de cada estudiante a través del intercambio de conocimientos.

La revista No. 2 [Educación 2.0](#) (2011), lo define como “un método fundamental que se basa en realizar actividades de aprendizaje en conjunto donde los alumnos pueden y deben trabajar **en equipo**, tanto dentro como fuera del aula, para poder interactuar entre ellos con la meta de conseguir un mismo objetivo común”. Esta estrategia se consideró durante todo el proyecto de manera permanente, pues todos los días surgían actividades que requerían de la participación de los alumnos y en apoyo de los niños que no sabían leer ni escribir se trabajó en binas muchas veces, para permitir que todos los alumnos realizaran sus actividades.

Esta estrategia fomentó, además de todo, la convivencia armónica en el aula, permitió a los niños interactuar con quienes nunca lo habían hecho antes y fortaleció el clima de confianza entre pares, disminuyó paulatinamente los conflictos que surgían entre los niños, pues se rotaban cada determinado tiempo las parejas, normalmente eran un niño que sabía leer con uno que no lo hacía, ya que recordando la causa de la problemática era que el 50% de los niños no había consolidado su proceso de lectoescritura.

La estrategia final era la evaluación del proyecto por medio de la aplicación nuevamente del SisAT, en donde se haría la comparación de la primera aplicación con

la segunda, para medir la pertinencia y eficacia de todas las estrategias mencionadas anteriormente. La evaluación que se llevó a cabo es integral pues tomó en cuenta todas las características de los alumnos, el desarrollo de sus habilidades, la construcción de sus conocimientos, las actitudes que mostraron durante cada una de las acciones que se planearon en las estrategias didácticas y los valores que mostraron los alumnos; además es prospectiva pues requirió de estrategias metodológicas bien planificadas con visión hacia el futuro y con una gran habilidad por parte de la docente para lograr por medio de la Gestión pedagógica el cumplimiento de los objetivos trazados en el proyecto de intervención.

El periodo de realización del proyecto duró casi dos meses, repartidos entre finales de enero, el mes de febrero y la mitad del mes de marzo. Se diseñó un cronograma (ver anexo 16) en donde se plasmaron los objetivos específicos del proyecto, así como cada una de las estrategias y acciones que se implementarían, los recursos que se ocuparían, así como el calendario de los días y meses en los que se aplicarían dichas estrategias.

El Lectómetro se trabajaba una hora por semana. El Problemario se trabajaba 3 días por semana, 5 minutos cada día, para la Feria matemática se calendarizaron dos fechas, una de planeación general en CTE y la otra fecha para la realización de la actividad. La estrategia de andamiaje Mi tutor y yo se calendarizó todos los días durante la aplicación del proyecto. La Carpeta azul y el Calendario matemático fueron dos estrategias que se trabajaron durante todo el proyecto, en casa. La segunda aplicación del SisAT se hizo durante la primera semana de marzo y posteriormente la última semana calendarizada del proyecto se utilizó para la elaboración de las gráficas de los resultados obtenidos.

Con dicho cronograma de las actividades se pudo dar un seguimiento formal y prospectivo a cada una de las estrategias del proyecto. Cabe resaltar que cada una de las estrategias se planificaron en un formato de plan de clase, (ver anexo 17), con el cual se pudo elaborar el cronograma o Gráfica de Gantt. En los planes de clase se hace la detallada secuencia de las estrategias.

La mayoría de los recursos que se implementaron en la aplicación de las estrategias no generaron costo extra alguno, pues se ocupó primordialmente con lo que cuenta la institución, el objetivo era aprovechar lo que ya se tenía. Por ejemplo, el aula de matemáticas ya había sido un proyecto anterior el cual en su momento había generado ya una inversión por parte de los docentes y padres de familia del plantel. La biblioteca escolar ya cuenta con el proyector para el uso de los docentes, los libros y cuentos del aula se han recopilado a lo largo de los años por la docente del grupo, las hojas blancas y de colores son parte de los materiales que los padres aportaron desde el inicio del ciclo escolar. Los recursos humanos son los más valiosos que se emplearon en el proyecto, pues todos los involucrados dieron su mayor esfuerzo en la realización del plan de trabajo.

## **4.2 Aplicación y Evaluación**

Cada una de las estrategias era registrada mediante una *Check List* o algunas en Hojas de Cotejo, y evaluadas cualitativamente para ir fortaleciendo gradualmente las competencias de los alumnos. Se iban registrando cada una de ellas y graficando los resultados, posteriormente algunas de ellas se iban estimulando mediante refuerzos positivos que se colocaban a la vista de todos los alumnos y padres de familia, para que los alumnos se motivaran entre ellos y con ayuda de los padres y la docente, pues diariamente se veían los estímulos en forma de “estrellitas” de colores que los niños anhelaban tener en la pizarra que se había acondicionado para el registro visual de estas acciones. (Ver anexo 12)

De acuerdo a la Teoría del Conductismo de Ivan Pavlov y las aportaciones de Skinner, se decidió hacer una mezcla de las dos teorías que se consideran más importantes y con las mejores aportaciones a la enseñanza y el aprendizaje; el Constructivismo y el Conductismo. Por ello se combinaron los refuerzos positivos para llegar a alcanzar ciertos comportamientos de los alumnos, considerando que era necesario motivar a los niños de alguna manera, al mismo tiempo que los padres eran estimulados indirectamente al ver a sus hijos entusiasmados con los refuerzos, por consiguiente, el constructivismo era aplicado por ellos intrínsecamente.

En cuanto a la evaluación, esta se realizó con el Sistema de Alerta Temprana de la SEP que se había aplicado durante el diagnóstico para ver el nivel de la problemática; en esta ocasión sería para medir el avance en cuanto a las habilidades básicas de lectura, escritura y cálculo mental que se veían reflejadas en el rendimiento escolar. Se procedió a aplicar la evaluación y se pudo constatar que las estrategias que se aplicaron en el proyecto eran las adecuadas para combatir la problemática, pues de acuerdo a la gráfica final de los resultados del SISAT se puede apreciar considerablemente la mejora de los resultados de lectura, escritura y cálculo mental de los alumnos de segundo grado. (Ver anexo 11)

### **4.3 Análisis de Resultados**

Cabe destacar que el ritmo y los estilos de los aprendizajes fueron variados y de acuerdo a las características específicas de cada alumno se palparon los resultados del trabajo de la Gestión Pedagógica que se realizó. Se puede resaltar que todos los alumnos tuvieron un incremento significativo de sus competencias y las gráficas de resultados lo demuestran de manera cuantitativa. Cada alumno de acuerdo al nivel en que se encontraba previamente, pudo elevar su aprovechamiento escolar, permitiendo corroborar la pertinencia de las estrategias didácticas aplicadas.

El contar con un diagnóstico previo de la problemática permitió la elaboración y la planeación estratégica adecuada para la implementación de actividades acordes a los objetivos que se pretendían alcanzar y que en la medida de lo posible se puede decir que se concretaron.

La participación de los padres de familia también se resalta, pues ellos dieron el reforzamiento necesario en todas las actividades que se desarrollaron en casa y también un puntual seguimiento a las desarrolladas dentro del aula y en la escuela en general.

De acuerdo a las dos teorías de la educación empleadas se puede comentar que cumplieron igualmente un rol importante, pues de acuerdo a la experiencia presentada

en este proyecto, los resultados fueron satisfactorios en el grupo en el que se implementaron, lo cual es un aliciente para futuras herramientas de trabajo pedagógico en el aula.

El cronograma o plan de actividades permitió realizar una mejor planeación de los recursos y del tiempo disponibles, tener un enfoque definido de cada uno de los objetivos que se pretendían alcanzar, de las acciones que se implementarían, así como lograr la optimización del tiempo con una secuencia establecida. De igual manera permitió tener la visión objetiva de todo el proyecto de intervención en términos de temporalidad y poder hacer los ajustes necesarios de acuerdo a la variación o adecuación de las jornadas escolares en función muchas veces del calendario escolar.

Los instrumentos de evaluación como las rúbricas, hojas de cotejo y *Check List* permitieron organizar la información que se iba presentando de manera inmediata a la aplicación de las estrategias, es decir, se pudieron plasmar los resultados de las evaluaciones de manera confiable, eficaz e inmediata. El registro de las evaluaciones a través de los instrumentos arriba mencionados, se fueron plasmando en herramientas de medición como lo son las diversas gráficas que se emplearon para mostrar los resultados de cada estrategia.

Además, muestran las gráficas de la última evaluación bimestral de todas las asignaturas (ver anexo 15) para tener una visión más fundamentada de la evolución que obtuvieron los alumnos de la primera evaluación diagnóstica y la última en cuanto al rendimiento académico de cada alumno. Concluyendo finalmente que es posible que los alumnos mejoren su rendimiento académico cuando se pone en marcha un plan estratégico que se puede gestionar desde el ámbito pedagógico, en donde cada uno de los componentes de la planeación estén bien direccionados al cumplimiento de los objetivos que se propongan, como el caso que se presentó en esta ocasión, en donde se pudieron palpar resultados favorables.

## **CONCLUSIÓN Y PROPUESTA DE TRABAJO EN GENERAL**

Durante la aplicación del proyecto se hizo una reunión previa con los padres de familia de los alumnos que no habían consolidado su proceso formal de lectoescritura para que trabajaran un programa alterno llamado “Método de los 20 días” (ver anexo 13), se planeó con ayuda de la maestra de apoyo USAER que se encuentra asignada a la escuela. Ambas docentes se dieron a la tarea de mostrarle a las madres de familia de esos alumnos cómo debían trabajar en casa, a la par de todas las actividades que se iban realizando dentro del aula. Este programa fue de apoyo extra a todas las estrategias didácticas presentadas en el proyecto de intervención. Pues debido a la particularidad de tener el 50% de los alumnos que no sabían leer ni escribir, se consideró pertinente llevar un reforzamiento extra para dicho proceso de formalización del lenguaje escrito de manera alterna y en casa.

Afortunadamente los padres se comprometieron a llevar dicho programa alterno, aunque no todos lo empezaron al mismo tiempo. La docente tuvo que convocar hasta 3 reuniones diferentes porque en cada una llegaban diferentes madres de familia, pero la perseverancia de la docente fue primordial para que todos sus alumnos pudieran acceder a dicho programa.

Una contingencia que se presentó durante la planeación de la estrategia “Feria matemática” fue cuando se pretendió hacerlo a nivel escolar, pues algunos maestros no estaban de acuerdo en realizarla, le empezaban a poner pretextos de que no era factible hacerla con tantos alumnos en la institución, pues argumentaban que los alumnos no estarían interesados por ser de diversos grados y no podrían jugar las diferentes actividades planeadas en cada carpa. Por tal motivo se les sugirió que se apoyaran con los padres de familia tanto para la elaboración de los materiales que se emplearían como en el día de la feria. Afortunadamente salió todo un éxito esa feria que hasta los docentes que estaban escépticos de ella terminaron convencidos de que era una gran estrategia didáctica para trabajar el cálculo mental además de muchas otras habilidades matemáticas.

Las estrategias que se trabajaron en casa con apoyo de los padres fueron “La carpeta azul” y “Calendario matemático”, estas tuvieron que ser un poco flexibles en cuanto a la entrega de las actividades, pues no faltaba la mamá o el papá que pedía más tiempo para la entrega por diversas razones personales. Por tal motivo la docente mostro cierto grado de flexibilidad ante los padres, pues la intención era que todos los alumnos hicieran las actividades y las pudieran entregar en el tiempo establecido.

La ultima estrategia que presentó algunas contingencias durante su aplicación fue la de “Mi tutor y yo” pues al inicio del ciclo escolar la docente se había percatado que los alumnos no estaban acostumbrados a seguir reglas, tampoco les gustaba trabajar en equipos y la mayoría de los alumnos que no sabían leer ni escribir mostraban problemas de conducta, precisamente porque al no estar involucrados en las actividades escolares, preferían jugar en lugar de trabajar o poner atención a las indicaciones de la docente. Cuando llego el momento que se tenían que integrar en parejas, los niños más traviosos y juguetones pretendían estar juntos y fue en ese momento que la docente decidió hacer ella misma las parejas, agrupando un niño que no sabía leer con uno que sí lo hacía, pero además de ello, también los unió de acuerdo a su personalidad, los traviosos con los quietos, para ver que temperamento dominaba más.

Y así con el paso de los días, la docente iba reconfigurando las parejas, algunas veces si veía que empezaban a trabajar bien ambos alumnos los dejaba que estuvieran varias semanas trabajando juntos, en cambio a los que veía que en lugar de trabajar se dedicaban a jugar más, los cambiaba después de alguna actividad que les permitía estar juntos. Esta estrategia fue la más dinámica y requería en todo momento de la atención y supervisión de la docente pues estaba en constante cambio de parejas o pendiente de cómo interactuaban cada uno de los alumnos. En algunas ocasiones hasta ponía a trabajar a alumnos que habían tenido alguna diferencia previa, y lo hacía con la finalidad de que compartieran ambos una misma tarea o reto para que vieran el valor del compañerismo y que si trabajaban armónicamente lo harían mejor.



En general esas fueron los principales detalles que se presentaron en la implementación del proyecto, pues en lo que respecta al registro de los datos y al trabajo de los alumnos, todo se desarrolló sin más problemas. Los niños siempre se mostraron motivados con los refuerzos que la docente manejó, pues procuró que todos los alumnos tuvieran acceso a ellas.

Se puede concluir que los objetivos del trabajo se cumplieron en un 100% pues todos los objetivos específicos se fueron abordando a lo largo del trabajo, pues tenían que ver con el diseño de un diagnóstico basándose en instrumentos confiables, la descripción de los fundamentos teóricos del proyecto, la planeación de las estrategias que se aplicarían en un tiempo determinado retomando el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, con referencia en la dimensión pedagógica.

En cuanto a los objetivos del proyecto se puede concluir que se cumplieron en un 95% pues todos los objetivos específicos se abordaron en su totalidad por parte de la docente, el rendimiento de los alumnos se mejoró en la medida de las capacidades y los ritmos de aprendizaje muy particulares de cada alumno, lo único que reduce un poco la totalidad del cumplimiento de uno de los objetivos específicos es en donde intervinieron los padres de familia, pues las actividades en casa eran totalmente supervisadas y apoyadas por los padres y algunos de ellos no apoyaban a sus hijos en tiempo y forma, sino que lo hicieron ya por la presión misma de sus hijos al ver que sus otros compañeros entregaban las actividades y ellos no.

Con lo que respecta a los demás objetivos específicos, éstos se cumplieron en su totalidad, pues se contribuyó al desarrollo de las habilidades de lectura, escritura y cálculo mental de los alumnos, se trabajó con la técnica pedagógica del andamiaje para mejorar el rendimiento académico, se fortaleció el trabajo colaborativo con los padres de familia y se pudo corroborar la pertinencia de las estrategias aplicadas durante el proyecto por medio de la evaluación integral y prospectiva.

Este trabajo de Gestión tiene una gran aportación al ámbito educativo, pues nos dio como evidencia que la implementación de estrategias enfocadas a mejorar el rendimiento académico de los alumnos, si son aplicadas de manera sistemática y

planificada dan resultados favorables en los alumnos, sin perder de vista la necesidad de que esas estrategias estén relacionadas con los estilos y ritmos de aprendizaje, además que si se emplean estímulos positivos, se potencializarán más los resultados favorables. La combinación de las dos teorías, constructivista y conductista permiten al docente manejar las situaciones pedagógicas con un mayor nivel de dominio. “Cuando un estudiante se enfrenta a una tarea, se formula dos preguntas fundamentales: ¿qué quiero conseguir con esto? y ¿cómo hago para conseguirlo? La primera va referida a metas y motivos, y la segunda, a estrategias y recursos para lograrlos” (McCune & Entwistle, 2011). Esta idea refuerza la postura de la docente, de complementar ambas teorías, para motivar y lograr los objetivos que se planteen.

Finamente se reflexiona que la escuela es un lugar propicio para el desarrollo integral del ser humano, en ella los alumnos exploran, comprenden, aprenden, analizan, critican, reflexionan, socializan, aprenden a aceptarse unos con otros sin discriminar y muchas cosas más. Es en la escuela donde el alumno pasa gran parte de su vida y donde se forma integralmente, pero para que esto pueda ocurrir se requiere tanto del apoyo de los padres de familia, como del compromiso total del docente y principalmente de éste segundo, pues desafortunadamente los tiempos modernos en los que nos encontramos han permitido una vida tan acelerada que muchos padres se han olvidado del gran compromiso que tienen con sus hijos y con la sociedad por consiguiente, de educar con valores, principios y normas que permitan ir forjando a sus hijos con buenas bases y cimientos firmes para lograr que sus hijos tengan los fundamentos básicos y puedan concretar su educación formal en la escuela.

Pero algunas veces es poco el apoyo que tenemos de los padres de familia, los docentes se han quedado en ocasiones solos en esta trascendental tarea. Y se debe de encontrar la forma de compensar ese déficit que dejan muchos padres con respecto a la educación de sus hijos, los docentes deben encontrar las herramientas necesarias para lograr los objetivos de la educación a pesar de todas las dificultades o problemas que se presenten en el proceso.

El entorno del niño juega un papel crucial en este proceso. Muchos factores internos o externos al proceso de enseñanza aprendizaje pueden repercutir de manera favorable o desfavorable a que se cumplan los objetivos de la educación. Es aquí donde interviene el docente competente, que busca en todo momento alcanzar los fines de la educación de calidad.

Para elevar la calidad de la educación el docente debe ser capaz de hacer una evaluación constante del proceso de enseñanza – aprendizaje del que forma parte, encontrar mediante una investigación exhaustiva los problemas que puedan estar impidiendo el logro de los objetivos educativos, elaborar un diagnóstico de su grupo para encontrar y establecer prioridades, así como visualizar los problemas en los cuales puede intervenir y gestionar oportunamente, diseñar en base a los resultados de su diagnóstico un plan de acción que pueda ser aplicado ya sea en su aula o su comunidad escolar. “La escuela es la comunidad organizada básica de educación y es a este nivel donde hay que tratar los problemas y las posibilidades de la innovación del currículum” (Stenhouse, 1984, p. 222).

El docente debe realizar todas las gestiones necesarias dentro y fuera de su aula para erradicar los problemas que vayan surgiendo a lo largo del periodo escolar en el que se encuentre y de esta manera elevar la calidad de la educación. Por ello es necesario que se siga fortaleciendo el ámbito de la Gestión al interior de las escuelas, pues es la mejor manera de intervenir en cualquier ámbito de su competencia. “La gestión en si es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. Y en ese sentido es la acción principal de la administración, siendo un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretendan alcanzar” ... (Ramos, 2015, p 1).

El docente es capaz de construir un sinfín de variantes didácticas de acuerdo a su experiencia y a su competencia, no necesita un manual, ni seguirlo al pie de la letra, su interés por contribuir con la formación integral de sus alumnos y el amor que le tenga a su profesión, será el motor principal que lo lleve a conquistar las metas planteadas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administración Portuaria Integral de Coatzacoalcos. (2015). **Secretaría de Comunicaciones y Transportes**. Recuperado de: <http://www.puertocoatzacoalcos.com.mx/acerca-ubicación>
- Ander Egg, E. (1997). **Metodología y práctica de la animación sociocultural**. Argentina: Lumen /Humanitas.
- Ayuntamiento de Coatzacoalcos. (2013). **Instituto Nacional para el Federalismo y el desarrollo municipal**. Recuperado de: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM30veracruz/municipios/30039a.html>
- Ayuntamiento de Coatzacoalcos. (2015). **Gobierno del estado de Veracruz**. Recuperado de: <http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/files/2015/05/Coatzacoalcos.pdf>
- Bracho, T. (2009). **Innovación en la política educativa. Escuelas de calidad. Dilemas de las políticas públicas en Latinoamérica**. México: FLACSO.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (2003). **Indicadores de Gestión**. (2ºed.). España: Editores 3R.
- Bloom, B. S. (1995). **Bases psicológicas de la educación**. México: Ed. Interamericana.
- Casares, D. (2003). **Líderes y educadores: el maestro, creador de una nueva sociedad**. México: Fondo de cultura económica.
- Casassus, J. (1997). **Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos**. En: La gestión en busca del sujeto. Santiago, Chile: Seminario Internacional.
- Coll, C. y otros. (1994). **El constructivismo en el aula**. Barcelona: Colección Biblioteca del aula.
- Coloma y Tafur, R. M. (1999). **El constructivismo y sus implicaciones en educación**. Vol. III. No. 16. Perú: Educación.
- De la Parra Paz, E. (2004). **Herencia de vida para tus hijos. Crecimiento integral con técnicas PNL**. México: Ed. Grijalbo.

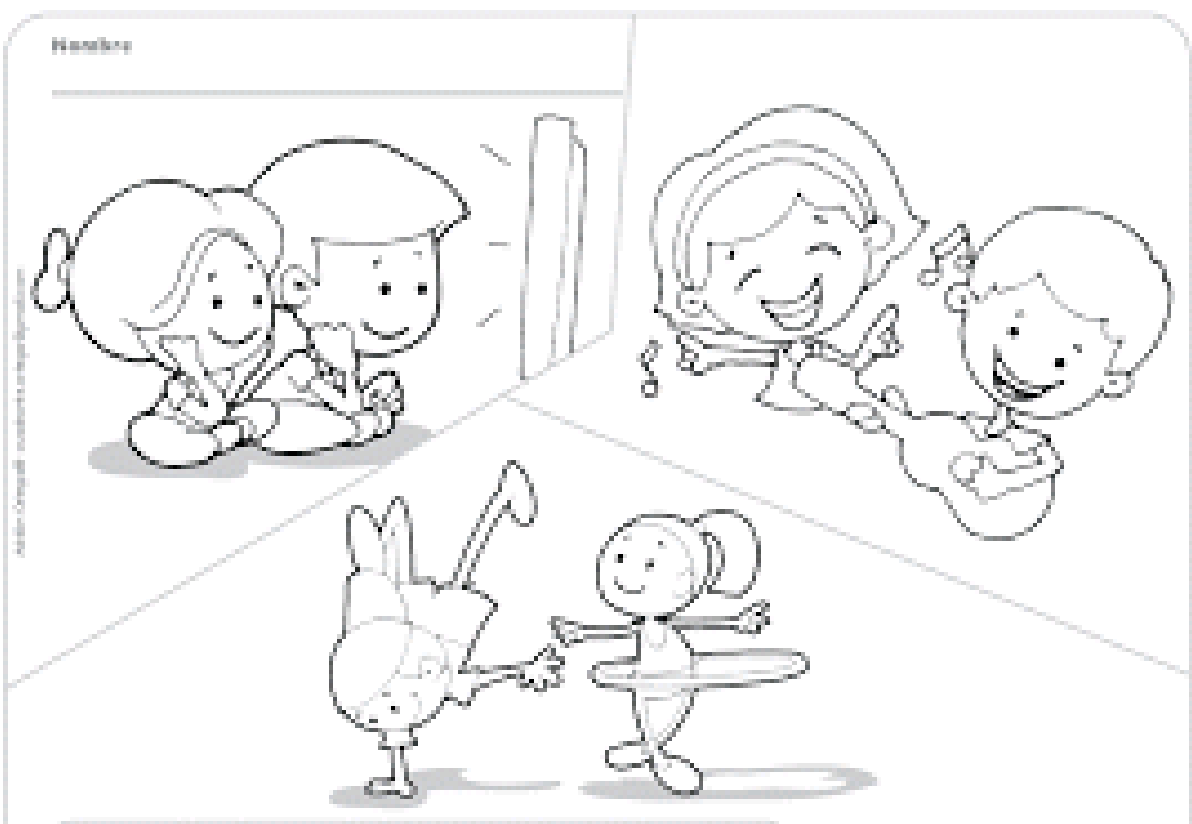
- Figuerola, C. (2004). **Sistemas de Evaluación Académica**. (Primera ed.). El Salvador: Ed. Universitaria.
- Frigerio, G. y Poggi. (1996). En: **Las instituciones Educativas Cara y Ceca. Elementos para su gestión**. Argentina: Ed. Troquel.
- Freire, P. (1996). **Pedagogía de la esperanza**. México: Ed. Siglo XXI
- Fierro, C. (1999). **Transformando la práctica docente**. Barcelona: Paidós.
- García Salazar, J. L. (2008). **Fundamentos del aprendizaje**. México: Ed. Trillas.
- González González, Ma. T. (2003). **Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos**. Madrid: Ed. Prentice Hall.
- Lamas, H. (2015). **Sobre el rendimiento escolar**. Propósitos y representaciones. 3(1), 313-386. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2015.v3n1.74>
- Luna Argudín, M. (2007). **Enfoques educativos-Modelo centrado en el profesor-Conductismo**. Recuperado de: [hadoc.azc.uam.mx/enfoques/conductismo.htm](http://hadoc.azc.uam.mx/enfoques/conductismo.htm)
- Ministerio de Educación de El Salvador (MINED). (1997). **Lineamientos para la evaluación del aprendizaje en la Educación Media**. (1ª. Ed). San Salvador: Ed. Algier
- Miniland Educational: playing today, for tomorrow. (2018). **Estrategias didácticas innovadoras para aplicar en tus clases**. Miniland. Recuperado de: <http://spain.minilandeducational.com//estrategias-didácticas-innovadoras>
- Robbins Stephen, P. (2009). **Comportamiento Organizacional**. (13 Ed). México: Ed. Pearson.
- Rodríguez Mansilla, D. (2002). **Gestión Organizacional**. (Cap II). UIA. Santiago, Chile: Ed. Plaza y Valdés.
- Sampieri Hernández, R. (2004). **Metodología de la investigación**. (4ª Ed). Berlin: Ed. Mc Graw Hill.
- San Fabián Maroto, J. L. (2011). **El papel de la organización escolar en el cambio educativo: la inercia de lo establecido**. Universidad de Oviedo. Departamento de Ciencias de la Educación. España: Oviedo.

- Sistema de Biblioteca, Vicerrectoría Académica de Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. (2004). **Manual de Estilos de Aprendizaje**. Recuperado de: [http://biblioteca.ucv.cl/site/colecciones/manuales\\_u/Manual\\_Estilos\\_de\\_Aprendizaje\\_2004.pdf](http://biblioteca.ucv.cl/site/colecciones/manuales_u/Manual_Estilos_de_Aprendizaje_2004.pdf)
- Secretaría de Educación Pública. (2013). **Acuerdo 696**. México: DOF
- Secretaría de Educación Pública. (2010). **El Modelo de Gestión Educativa estratégica**. Módulo I. México: SEP
- Secretaría de Educación Pública. (2017). **El Nuevo Modelo Educativo para la Educación Obligatoria**. México: SEP
- Secretaría de Educación Pública. (2012). **Programas de estudio 2011**. Guía para el maestro. (Segundo grado). México: SEP
- Secretaría de Educación Pública. (2017). **Sistema de Alerta Temprana en Escuelas de Educación Básica**. México. Recuperado de: <http://dgdge.sep.gob.mx/sisat/>
- Villareal Ramos, E. (2005). **La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas**. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653). Recuperado de: <https://doi.org/10.35362/rie3722717>

**A N E X O S**

**ANEXO 1**  
**ESTILOS DE APRENDIZAJE.**

Nombre \_\_\_\_\_



• Observa y comenta lo que hacen los niños.  
• Colorea lo que más te gusta hacer.

www.fichascomplejidad.com  
El contenido representado en esta página distribuido en todo el mundo.



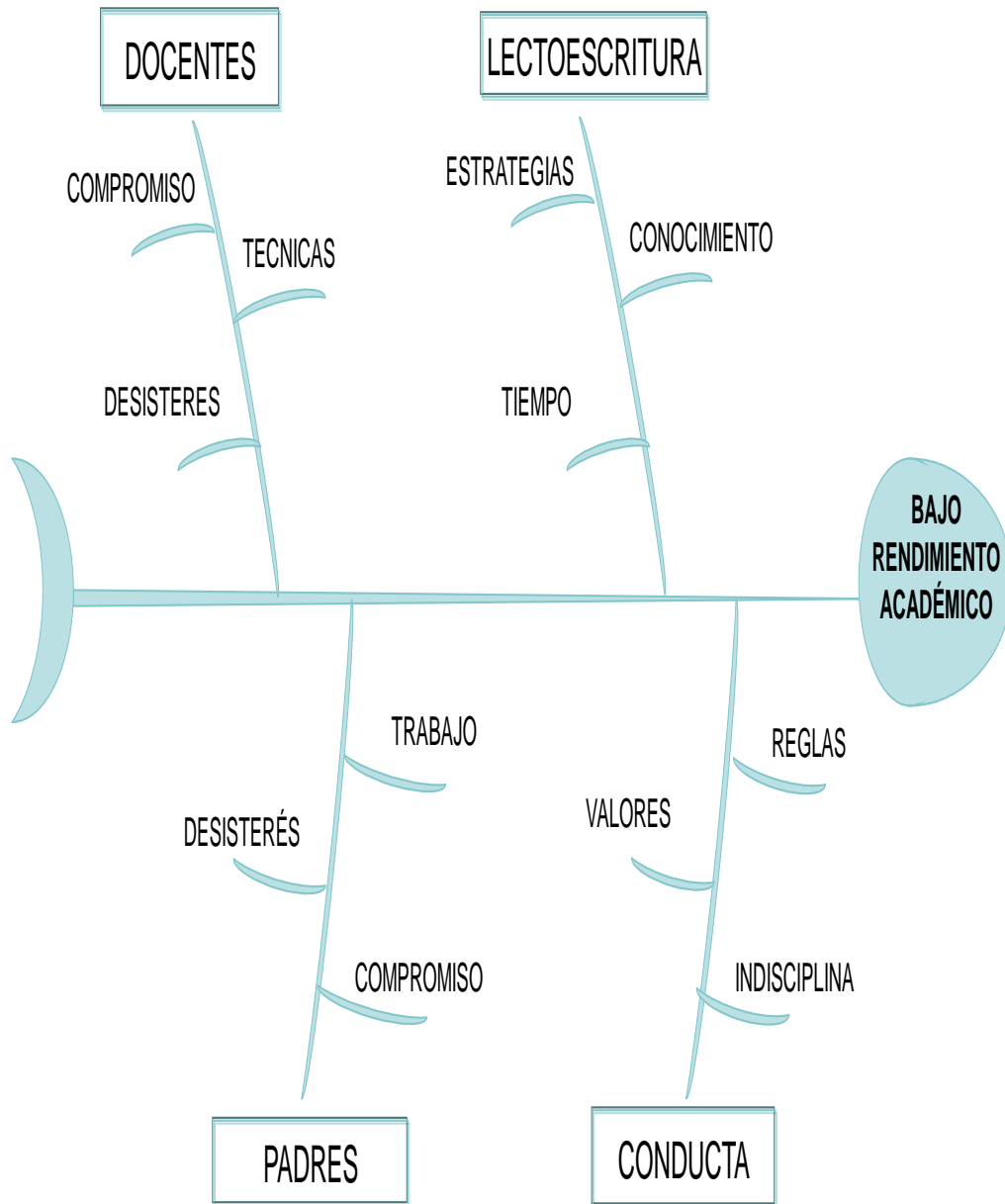
## ANEXO 2 MATRIZ-FODA.

|   |  |  |
|---|--|--|
| MATRIZ<br>FODA  | <b>FORTALEZAS</b><br><br>3 docentes por grado<br>Apoyo de la maestra de USAER.<br>Biblioteca del aula y escolar.<br>Equipo multimedia<br>Aulas climatizadas<br>Apoyo del director y los docentes de 2do. Grado<br>Grupos pequeños con menos de 30 alumnos. | <b>DEBILIDADES</b><br><br>Rezago escolar<br>Poca relación entre docentes de la Institución<br>Mala conducta de los alumnos<br>Bajo rendimiento académico.                                |
| <b>OPORTUNIDADES</b><br><br>Trabajo en CTE enfocado a las habilidades de lectura y escritura.<br>Apoyo de los padres de familia.<br>Trabajo colaborativo.<br>Curso – taller de zona impartido el 21 y 22 de septiembre. | <b>F-O</b><br><br><b>TRABAJAR DE MANERA MAS PERSONALIZADA CON LOS ALUMNOS QUE TIENEN BAJO RENDIMIENTO ACADÉMICO PUES LA MATRICULA EN LOS TRES GRADOS ES BAJA, NO REBASA A LOS 30 ALUMNOS.</b>  | <b>D-O</b><br><br><b>HACER UN VERDADERO TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LAS 3 MAESTRAS DE GRADO, CON TRABAJOS AFINES ALOS OBJETIVOS EDUCATIVOS, EL APOYO DEL DIRECTOR Y LA MAESTRA DE USAER.</b> |
| <b>AMENAZAS</b><br><br>Competencia educativa con otras escuelas de la zona.<br>Nivel escolar de los padres de familia.<br>Ubicación geográfica del plantel.<br>Inseguridad social en la zona geográfica de la escuela   | <b>F-A</b><br><br><b>UTILIZAR EL EQUIPO MULTIMEDIA Y LA BIBLIOTECA DE LA ESCUELA COMO UN ESTÍMULO PARA REGULAR LA CONDUCTA DE LOS ALUMNOS Y COMO APOYO ESTRATÉGICO AL TRABAJO DEL AULA.</b>  | <b>D-A</b><br><br><b>ELEVAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN QUE SE IMPARTA EN LA ESCUELA PARA OBTENER UN MEJOR PRESTIGIO Y CONSERVAR A FUTURO LA MATRICULA QUE ACTUALMENTE SE POSEE.</b>      |

### ANEXO 3

#### DIAGRAMA DE ISHIKAWA.

## ESPINA DE PESCADO DE 4 RAMAS

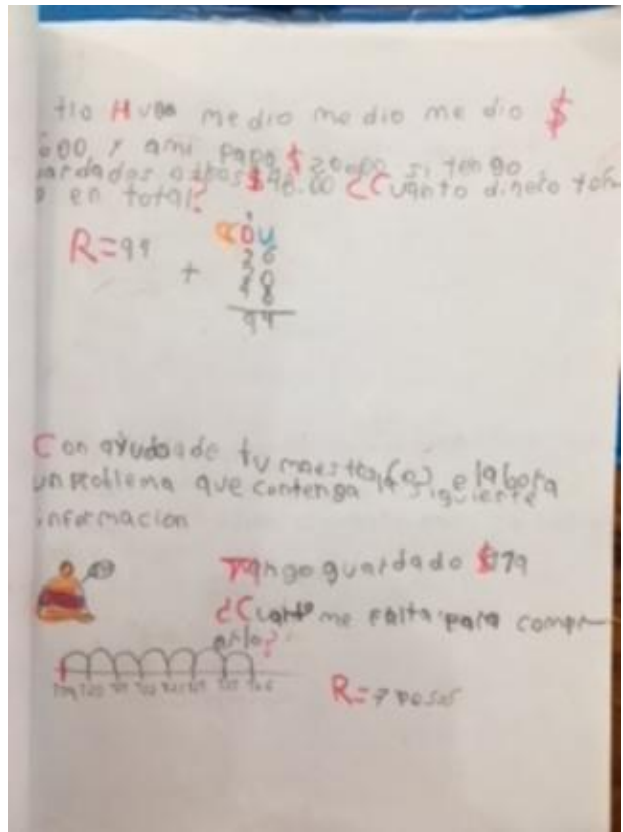


**ANEXO 4**  
**ESTRATEGIA: LECTÓMETRO.**



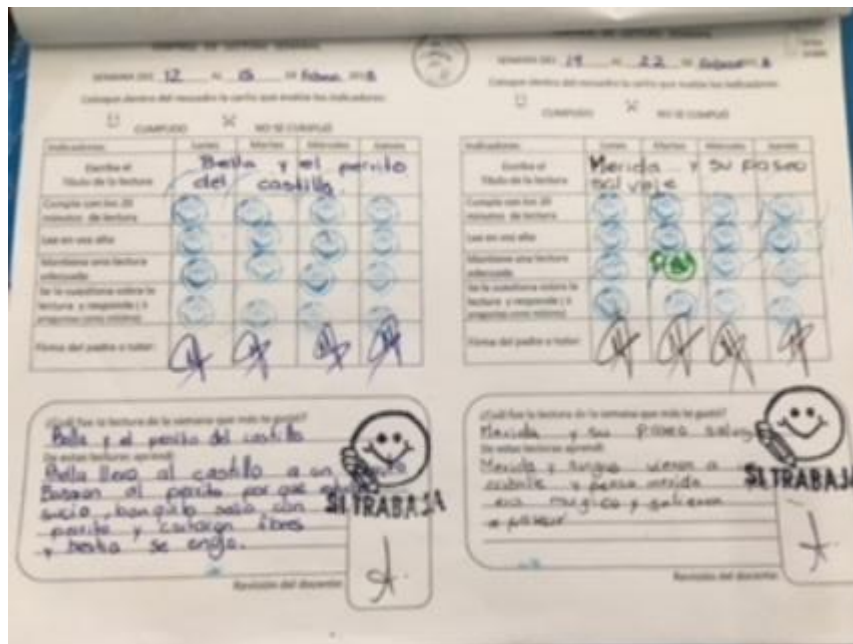
## ANEXO 5

### ESTRATEGIA: PROBLEMARIO.



# ANEXO 6

## ESTRATEGIA: MI CARPETA AZUL.





**ANEXO 7**

**ESTRATEGIA: MI TUTOR Y YO.**



## ANEXO 8

### ESTRATEGIA: FERIA MATEMÁTICA.





## ANEXO 9

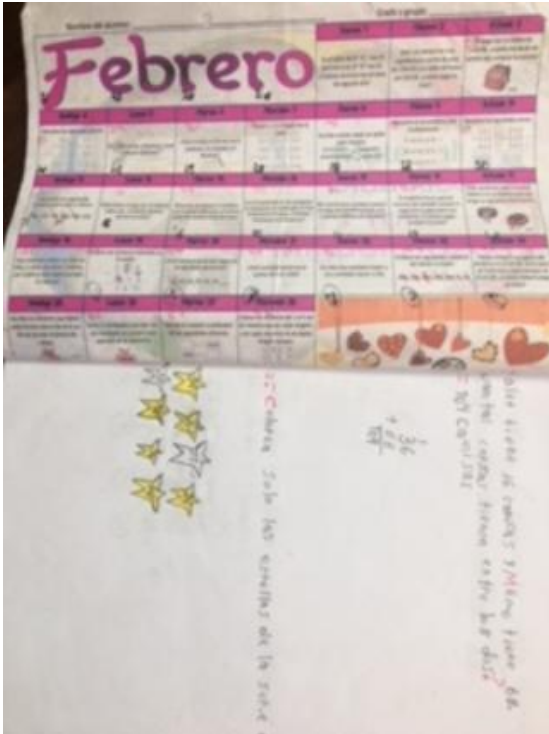
### ESTRATEGIA: TIENDITA ESCOLAR.





# ANEXO 10

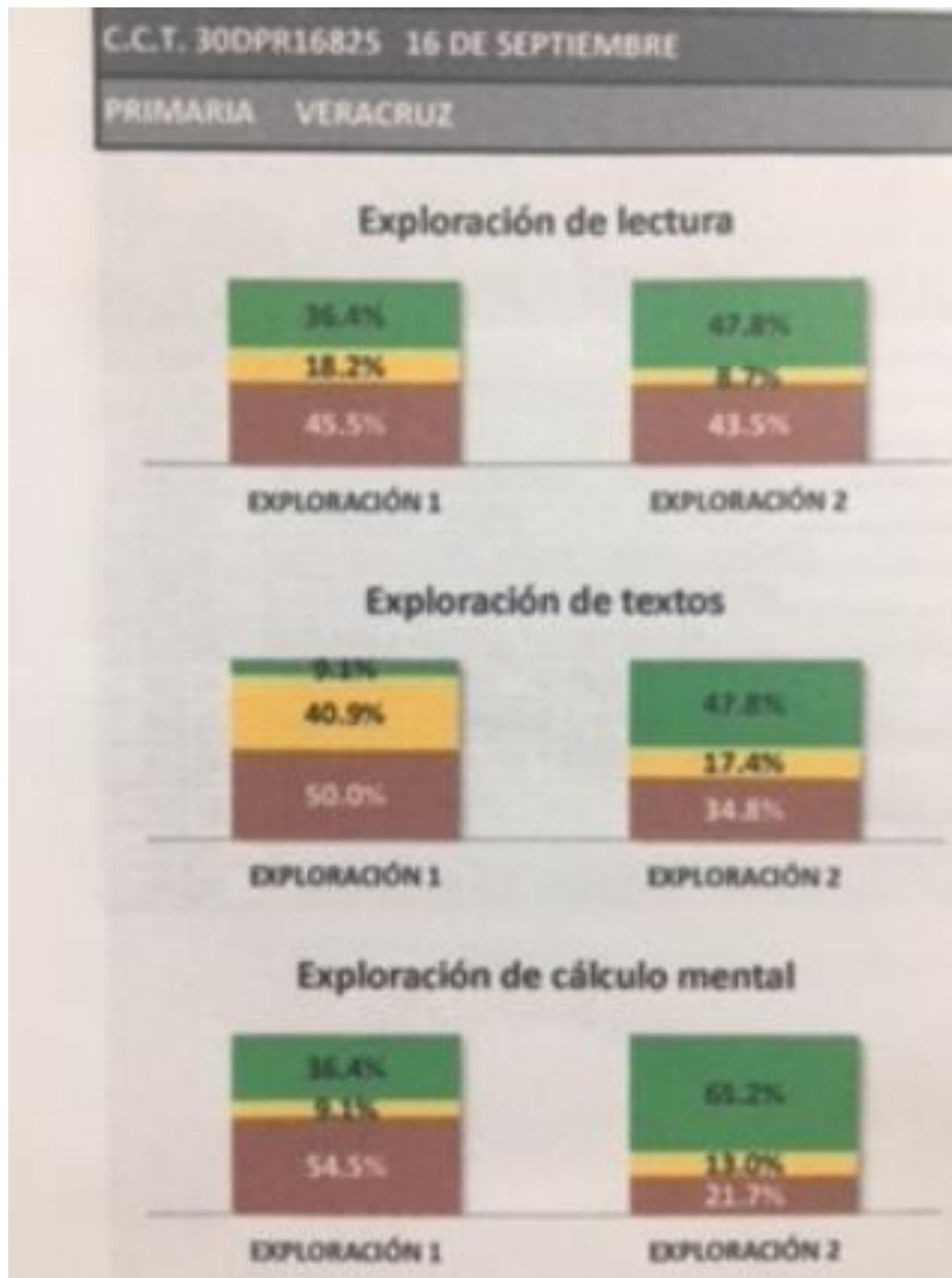
## ESTRATEGIA: CALENDARIO MATEMÁTICO.



## ANEXO 11

### ESTRATEGIA: EVALUACIÓN SISAT.

(1ª Y 2ª APLICACIÓN PARA COMPARACIÓN)





# ANEXO 13

## EL METODO DE LOS 20 DIAS.

|    |       |    |     |     |        |
|----|-------|----|-----|-----|--------|
| be | ve    | ce | che | de  | que ke |
| fe | je    | le | ye  | ge  |        |
| me | ne    | pe | re  | güe |        |
| se | ce ze | fe | we  | he  | que    |

### EL MÉTODO DE LOS 20 DÍAS

Completamos los modelos así:

Se pone a la disposición el sistema de lecto-escritura, conocido como el "Método de los 20 días" o "Método de los 20 días".

Se usa con las 5 planillas que debe utilizar cada niño. Se utiliza de la siguiente forma:

- Se empieza con la planilla de la "a" y se lee así: Da, Da, Da... también: Da, Da, Da... compárralo con: cha, cha, cha... cholequillo: da, da, da... chullo: ha, ha, ha... chullo: Se hace así hasta el último dibujo.
- Toda se lee en alternancia y cada dibujo se repite 3 veces.
- Se recomienda trabajar la planilla varias veces al día.
- Si muy frecuentemente que el niño señala con su dedo índice el dibujo que está leyendo y se 3 segundos con su dedo al escrito. Por ejemplo: al tiempo que señala, repite: ha, ha, ha.
- Cada planilla se trabaja durante 4 días.
- Después de trabajar cada planilla, se pueden comenzar a formar palabras con esas sílabas, de forma oral. Se pueden escribir y dictar las palabras, pero usando las planillas.
- Finalmente a este trabajo, se va realizando la misma rutina con las demás planillas hasta terminar.

|    |    |       |     |    |    |
|----|----|-------|-----|----|----|
| bo | vo | co ko | cho | do | fo |
| go | ho | jo    | lo  | yo |    |
| mo | no | ño    | po  | ro |    |
| so | to | wo    | xo  | zo |    |

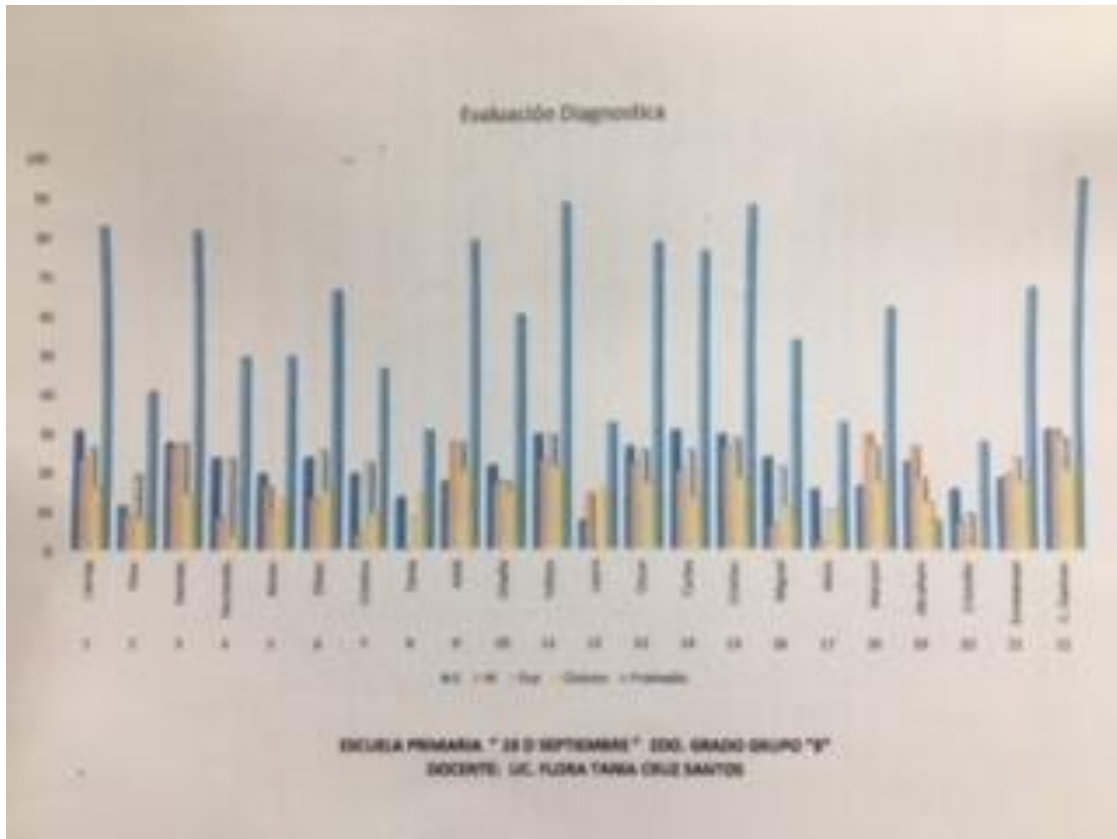
|    |       |     |    |    |
|----|-------|-----|----|----|
| ba | ca ka | cha | da | fa |
| ga | ha    | ja  | la | ya |
| ma | na    | pa  | ña | ra |
| sa | ta    | wa  | za | xa |

|     |    |    |     |     |    |
|-----|----|----|-----|-----|----|
| bi  | vi | ci | chi | di  | fi |
| qui | ki | ji | li  | ll  | yi |
| mi  | ni | pi | ri  | güi |    |
| si  | zi | ti | hi  | fi  | wi |

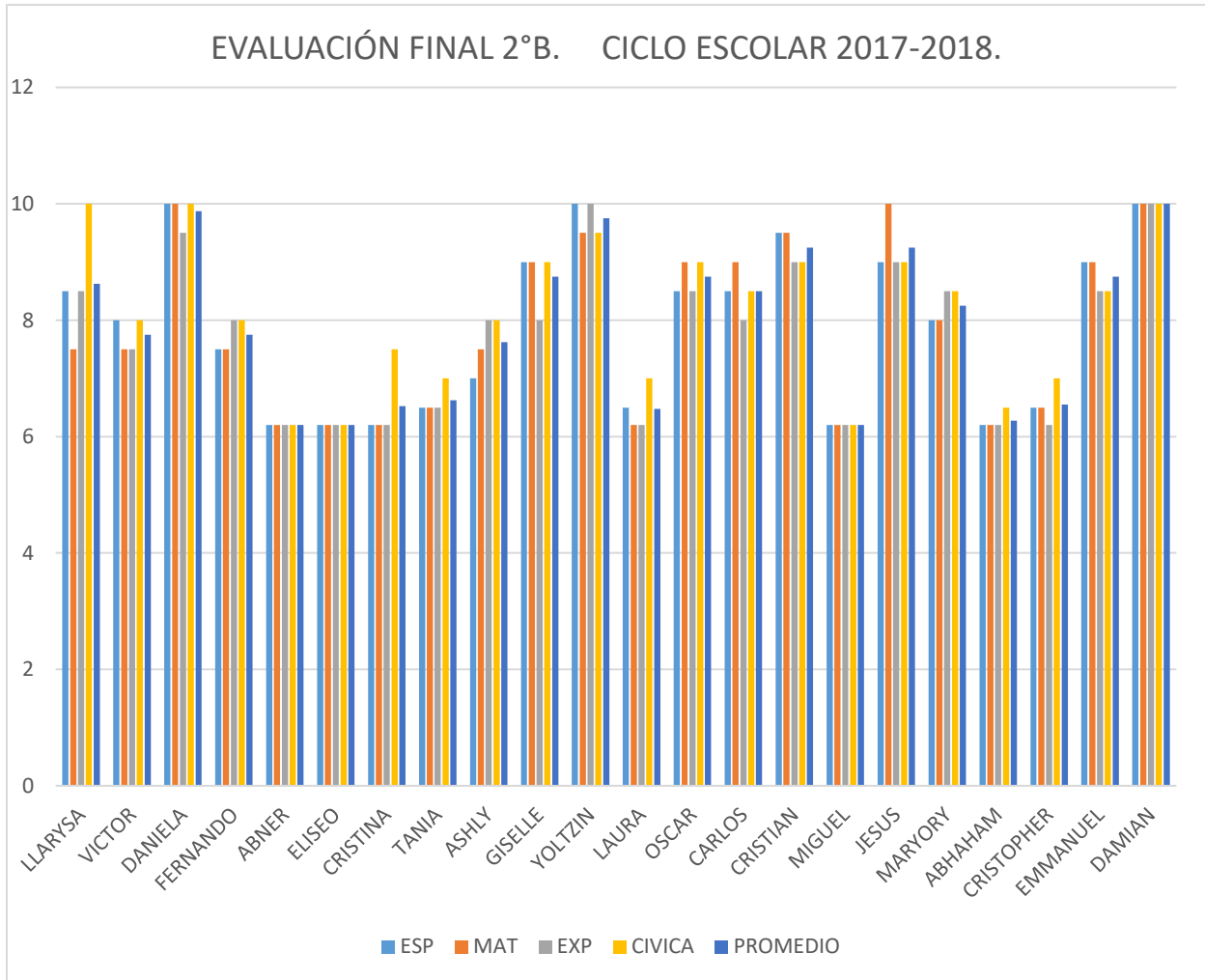
|    |    |    |     |    |    |
|----|----|----|-----|----|----|
| bu | vu | cu | chu | du | fu |
| gu | hu | ju | mu  | lu |    |
| ll | nu | ñu | pu  | ru |    |
| su | zu | tu |     |    |    |

# ANEXO 14

## EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA.



**ANEXO 15**  
**EVALUACIÓN FINAL 2ºB.**







## ANEXO 17

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.  
UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER.  
GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.**

|   |                   |  |   |
|---|-------------------|--|---|
| Objetivo Especifico No.1: Contribuir al desarrollo de habilidades de lectura, escritura y cálculo mental de los alumnos.  |                   |  |   |
| Estrategia 1: Lectómetro  |                   | Duración: 7 semanas.   |   |
| Escuela: 16 de Septiembre   | Clave: 30DPR1682S | Localidad: Coatzacoalcos   |   |
| Acción 1 Realizar la lectura de un cuento semanal y llevar un registro de cada cuento leído.  |                   |  |   |
| Propósito: Que el alumno despierte el gusto por la lectura así como el desarrollo de habilidades lectoras.  |                   | Fecha: Martes de cada semana.  |   |
| Actividad:<br>INICIO:<br>Cada martes se llevará a los alumnos a la biblioteca escolar ya sea para leer un cuento o para verlo en forma digital.<br>Durante todos los martes de cada semana el alumno leerá un libro de la Biblioteca del aula, de la Biblioteca escolar o se le proyectará el cuento digital. |                   | Materiales y recursos:<br>Libros de la Biblioteca escolar, libros del aula, libros digitales, computadora, proyector y bocinas.                                    | Fecha Real: 30 de Enero, 6, 13, 20 y 27 de Febrero; y 6, 13 de Marzo. |
| Evaluación: Cuadernillo de registro de lecturas semanales. Hoja de cotejo.  |                   | Contingencia: En el caso de los alumnos que no saben leer ni escribir podrán copiar un texto en donde la imagen les haya llamado la atención y realizar el dibujo. |   |

Vo.Bo.

Profra. Flora Tania Cruz Santos  
Responsable

Profr. Juan Carlos Sánchez Flores  
El Director de la escuela.



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.  
UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER.  
GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.**

|  |   |                                     |  |
|--|---|-------------------------------------|--|
| Objetivo Especifico No.1: Contribuir al desarrollo de habilidades de lectura, escritura y cálculo mental de los alumnos.             |   |                                     |  |
| Estrategia 2: Problemario  |   |                                     | Duración: 7 semanas.   |
| Escuela: : 16 de Septiembre  | Clave: 30DPR1682S   | Localidad: Coatzacoalcos            |  |
| Acción 1: Iniciar la clase de matemáticas con el dictado de un problema que se relacione con el contenido que se este desarrollando. |   |                                     |  |
| Propósito: Que el alumno desarrolle su habilidad de resolución de problemas matemáticos.   |   |                                     | Fecha: 3 veces a la semana.  |
| Actividad: Resolver 3 problemas matemáticos semanales.   | Materiales y recursos: cuadernillo especial para los problemas matemáticos. | Fecha Real: Mes de Febrero y Marzo. | Tiempo: 20 minutos semanales.<br>7 semanas en total.   |
| Evaluación: Cuadernillo de problemas. Hoja de cotejo.  |   |                                     | Contingencia: Despues de algunos minutos considerables se apoyará a los alumnos que presenten dificultades en la realización de los problemas. |

Vo. Bo.

Profra. Flora Tania Cruz Santos

Responsable

Profr. Juan Carlos Sánchez Flores

El Director de la escuela

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.  
UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER.  
GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.**

|  |                        |                          |                                |
|--|------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Objetivo Especifico No.1: Contribuir al desarrollo de habilidades de lectura, escritura y cálculo mental de los alumnos.   |                        |                          |                                |
| Estrategia 3: Feria matemática.  |                        |                          | Duración: Una jornada escolar. |
| Escuela: : 16 de Septiembre  | Clave: 30DPR1682S      | Localidad: Coatzacoalcos |                                |
| Acción 1: Diseñar en Consejo Técnico una Feria matemática y llevarla a cabo con la colaboración de todos los docentes del plantel.                                     |                        |                          |                                |
| Propósito: Que todos los alumnos de la institución participen en una feria de matemáticas para fortalecer sus habilidades de cálculo mental y razonamiento matemático. |                        |                          | Fecha: Marzo.                  |
| Actividad: Realizar una feria de matemáticas con el apoyo de todos los maestros del plantel.   | Materiales y recursos: | Fecha Real:              | Tiempo: Una jornada escolar.   |
| Evaluación: Participación de los alumnos. Hoja de cotejo.  |                        |                          | Contingencia                   |

Vo. Bo.

Profra. Flora Tania Cruz Santos

Responsable

Profr. Juan Carlos Sánchez Flores

El Director de la escuela.

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.  
UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER.  
GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.**

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| Objetivo Especifico No.1: Contribuir al desarrollo de habilidades de lectura, escritura y cálculo mental de los alumnos.  |  |   |   |
| Estrategia 4: La tiendita escolar.  |  |   | Duración: 2 meses.                              |
| Escuela: : 16 de Septiembre   | Clave: 30DPR1682S  | Localidad: Coatzacoalcos                          |   |
| Acción 1: Entrar al aula de matemáticas a jugar por equipos a la tiendita escolar.  |  |   |   |
| Propósito: Que los alumnos se familiaricen con el manejo de situaciones reales que involucren la compra y venta de artículos de la tiendita escolar, al mismo tiempo que desarrollan su capacidad de cálculo mental a través del juego. |  |   | Fecha: Mes de Febrero y marzo.                  |
| Actividad: Los alumnos se integrarán en equipos y jugarán a comprar y vender artículos.   | Materiales y recursos: Aula de matemáticas con artículos de la tiendita escolar. Monedas y billetes de plástico. | Fecha Real: Miércoles del mes de febrero y marzo. | Tiempo: Una hora semanal.<br>Durante 8 semanas. |
| Evaluación: Hoja de cotejo.   |  |   | Contingencia                                    |

Vo. Bo.

Profra. Flora Tania Cruz Santos

Responsable

Profr. Juan Carlos Sánchez Flores

El Director de la escuela.

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.  
UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER.  
GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.**

|   |   |   |                       |
|---|---|---|-----------------------|
| Objetivo Especifico No.2: Aplicar la técnica pedagógica de andamiaje entre pares para incrementar el rendimiento académico de los alumnos.  |   |   |                       |
| Estrategia 1: Mi tutor y yo.  |   |   | Duración: Permanente. |
| Escuela: : 16 de Septiembre   | Clave: 30DPR1682S                           | Localidad: Coatzacoalcos  |                       |
| Acción 1: De acuerdo a las características de los alumnos se nombrará a un tutor para cada uno de los alumnos que no sabe leer y escribir y se trabaje de manera permanente diversas actividades a lo largo de las jornadas diarias.                                |   |   |                       |
| Propósito: Que los alumnos que no saben leer y escribir se encuentren recibiendo apoyo permanente de uno de sus compañeros para que los asistan en las diversas actividades que involucren las habilidades de lectura y escritura.                                  |   |   | Fecha: Permanente.    |
| Actividad: En las diversas actividades que involucre las habilidades de lectura y escritura, cada alumno que no cuente con ellas tendrá el apoyo permanente de un compañero que hará la función de tutor y supervisará cada una de las actividades de su compañero. | Materiales y recursos:<br>Recursos humanos. | Fecha Real: Permanentemente en las actividades diarias de las diversas asignaturas. | Tiempo: Indefinido.   |
| Evaluación: Formativa.  |   |   | Contingencia          |

Vo. Bo.

Profra. Flora Tania Cruz Santos

Responsable

Profr. Juan Carlos Sánchez Flores

El Director de la escuela.

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.  
UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER.  
GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.**

|  |  |                          |   |
|--|--|--------------------------|---|
| Objetivo Especifico No.3: Fortalecer el trabajo colaborativo con los padres de familia mediante diversas actividades de apoyo en casa.   |  |                          |   |
| Estrategia 1: Mi carpeta azul.   |  |                          | Duración: Permanente.                         |
| Escuela: : 16 de Septiembre  | Clave: 30DPR1682S  | Localidad: Coatzacoalcos |   |
| Acción 1: Fomentar la lectura en casa, monitoreada por los padres y hacer un formato de registro para el control de ella.  |  |                          |   |
| Propósito: Fomentar la lectura en casa además de involucrar a los padres en las actividades de sus hijos.  |  |                          | Fecha: Permanente.                            |
| Actividad: Los alumnos leerán en casa 4 lecturas semanales, que entregarán los viernes en un formato que entregará la maestra el cual será revisado cada viernes de la semana. | Materiales y recursos: Formato en copias elaborado por la maestra. Carpeta de color azul. Broche baco. Libros en casa. | Fecha Real: Permanente.  | Tiempo: 20 minutos diarios de lunes a jueves. |
| Evaluación: Formato de control de entrega de lectura semanal.  |  |                          | Contingencia                                  |

Vo. Bo.

Profra. Flora Tania Cruz Santos

Responsable

Profr. Juan Carlos Sánchez Flores

El director de la escuela.

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.  
UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER.  
GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.**

|  |  |                          |  |
|--|--|--------------------------|--|
| Objetivo Especifico No.3: Fortalecer el trabajo colaborativo con los padres de familia mediante diversas actividades de apoyo en casa.                   |  |                          |  |
| Estrategia 2: Calendario matemático.   |  |                          | Duración: 2 meses                                |
| Escuela: : 16 de Septiembre  | Clave: 30DPR1682S  | Localidad: Coatzacoalcos |  |
| Acción 1: Elaborar un calendario en donde se encuentre un problema matemático por día el cual resolverán en casa los alumnos con el apoyo de sus padres. |  |                          |  |
| Propósito: Que los alumnos desarrollen sus habilidades de resolución de problemas significativos.  |  |                          | Fecha: mes de febrero y marzo.                   |
| Actividad: Los alumnos resolverán problemas diseñados por la maestra en casa, con apoyo de los padres.   | Materiales y recursos: Copias del formato del calendario en donde en cada día del calendario se escriba un problema matemático que se resolverá en casa. | Fecha Real: dos meses.   | Tiempo: El necesario en casa, durante dos meses. |
| Evaluación: Resolución de problemas entregados en hojas blancas. Hoja de cotejo.   |  |                          | Contingencia                                     |

Vo. Bo.

Profra. Flora Tania Cruz Santos

Responsable

Profr. Juan Carlos Sánchez Flores

El Director de la escuela.

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.  
UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER.  
GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.**

|  |   |                               |                          |
|--|---|-------------------------------|--------------------------|
| Objetivo Especifico No.4: Evaluar el rendimiento académico de los alumnos al final del proyecto de intervención para corroborar la pertinencia de las estrategias aplicadas. |   |                               |                          |
| Estrategia 1: Evaluación formativa.  |   |                               | Duración: 3 días.        |
| Escuela: : 16 de Septiembre  | Clave: 30DPR1682S   | Localidad: Coatzacoalcos      |                          |
| Acción 1: Aplicación de la evaluación SISAT de lectura, escritura y cálculo mental.  |   |                               |                          |
| Propósito: Evaluar el rendimiento académico que alcanzaron los alumnos de manera objetiva.   |   |                               | Fecha: Finales de marzo. |
| Actividad: Se aplicará la evaluación a todos los alumnos durante tres días.  | Materiales y recursos: Materiales impresos, rúbricas y hojas de registro para las diversas habilidades evaluadas. | Fecha Real: finales de marzo. | Tiempo: 3 días.          |
| Evaluación: Rúbricas y hojas de registro.  |   |                               | Contingencia             |

Vo. Bo.

Profra. Flora Tania Cruz Santos  
Responsable

Profr. Juan Carlos Sánchez Flores  
El Director de la escuela.

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.  
UNIDAD UPN 305. COATZACOALCOS, VER.  
GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA.**

|  |   |                                |                           |
|--|---|--------------------------------|---------------------------|
| Objetivo Especifico No.4: Evaluar el rendimiento académico de los alumnos al final del proyecto de intervención para corroborar la pertinencia de las estrategias aplicadas. |   |                                |                           |
| Estrategia 2: Evaluación formativa.  |   |                                | Duración: 1 semana.       |
| Escuela: 16 de Septiembre  | Clave: 30DPR1682S   | Localidad: Coatzacoalcos       |                           |
| Acción 2: Llenado de hojas de cotejo y graficas de resultados para elaborar conclusiones del proyecto.   |   |                                |                           |
| Propósito: Evaluar el rendimiento académico que alcanzaron los alumnos y elaborar conclusiones.  |   |                                | Fecha: 12 al 16 de Marzo. |
| Actividad: Vaciar la información de todas las estrategias aplicadas a las hojas de cotejo y graficarlas.   | Materiales y recursos: Materiales impresos, rúbricas y hojas de registro para las diversas estrategias evaluadas. | Fecha Real: 12 al 16 de Marzo. | Tiempo: 1 semana.         |
| Evaluación: Hojas de cotejo y gráficas.  |   |                                | Contingencia              |

Vo. Bo.

Profra. Flora Tania Cruz Santos  
Responsable

Profr. Juan Carlos Sánchez Flores  
El Director de la escuela



## ANEXO 18

### INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: RUBRICA.

ESC. PRIM. "16 DE SEPTIEMBRE"  
 PROFRA. FLORA TANIA CRUZ SANTOS  
**ESTRATEGIA: LA FERIA MATEMÁTICA.**  
 EVALUACIÓN GRUPAL.

GRUPO: \_\_\_\_\_

| ESCALA<br><br>CRITERIOS  | <b>EXCELENTE</b><br><br>5   | <b>REGULAR</b><br><br>3  | <b>POR MEJORAR</b><br><br>2  | TOTAL |
|--|---|--|--|-------|
| <b>APOYO DE LOS PADRES DE FAMILIA.</b>                         | Los padres apoyaron totalmente en organización de las actividades y durante los juegos. | Los padres apoyaron regularmente en la organización de las actividades y durante los juegos. | Los padres no apoyaron en la organización de las actividades y durante los juegos. |       |
| <b>ORGANIZACIÓN DE TODO EL EVENTO A CARGO DE LOS DOCENTES.</b> | El evento se organizó de manera adecuada y con la colaboración de todos los docentes.   | El evento se organizó de manera adecuada y con la colaboración de algunos docentes.          | El evento no se organizó de manera adecuada y no colaboraron todos los docentes.   |       |
| <b>PARTICIPACIÓN DE LOS ALUMNOS EN LA FERIA.</b>               | Todos los alumnos participaron en los juegos de la feria.                               | La mayoría de los alumnos participaron en los juegos de la feria.                            | Algunos alumnos participaron en los juegos de la feria.                            |       |
| <b>CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DE LA RUTA DE MEJORA.</b>         | Se cumplieron en su totalidad con los objetivos de la RUTA DE MEJORA.                   | Se cumplieron con alguno de los objetivos de la RUTA DE MEJORA.                              | No se cumplieron con los objetivos de la RUTA DE MEJORA.                           |       |
| <b>CALIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD:</b>                           |   |  |  |       |

PUNTAJE: DE 16 A 20: EXCELENTE  
 DE 12 A 15: BUENA  
 DE 8 A 11: REGULAR



## ANEXO 20

### INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.

#### ESTRATEGIA: PROBLEMARIO Y CALENDARIO MATEMÁTICO.

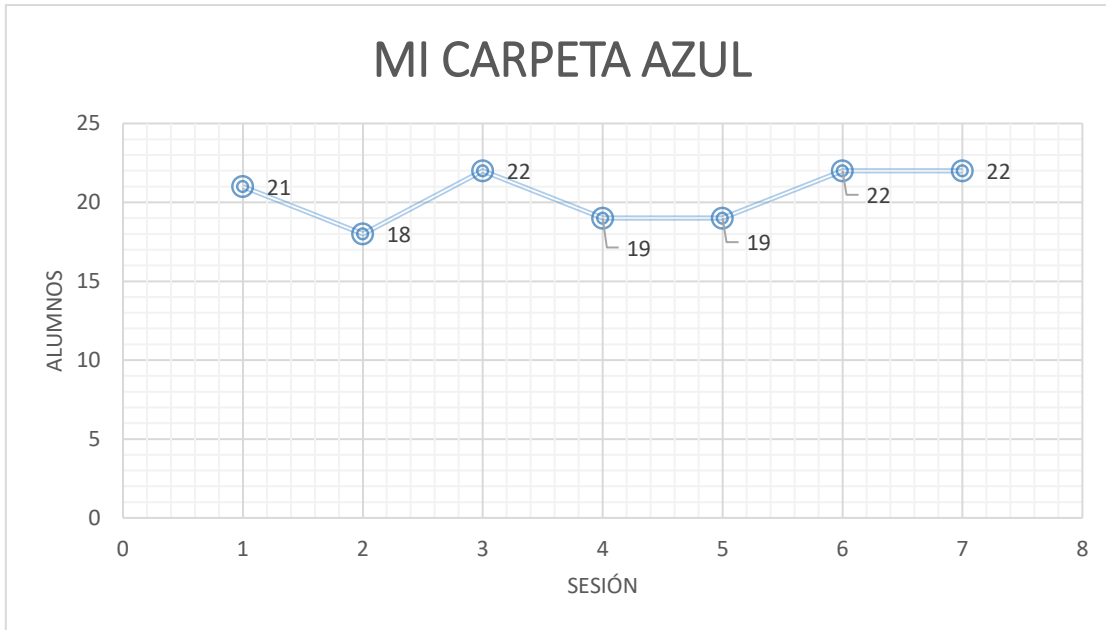
|   |   |   |                                 |
|---|---|---|---------------------------------|
| <b><i>RÚBRICA PARA EVALUAR LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</i></b> |   |   |                                 |
| C.E.B.A. _____  | CUVE: _____                                       | NIVEL: ALFABETIZACIÓN ( ) PRIMARIA I ( ) II ( ) III ( ) | SECUNDARIA 1ª ( ) 2ª ( ) 3ª ( ) |
| TEMA: _____   |   |   |                                 |
| NOMBRE DEL ALUMNO: _____                                      | Nº LISTA: _____                                   | ÁREA: ESP. ( ) MAT. ( ) C.N. ( ) C.S. ( )               |                                 |
| FECHA: ____/____/20__   | TOTAL DE PUNTOS: _____ PORCENTAJE OBTENIDO: _____ |   |                                 |

| DESEMPEÑO                          |  EXCELENTE (4)                              |  BIEN (3)                            |  REGULAR (2)                                    |  NO SUFICIENTE(1) |
|------------------------------------|---|--|--|---|
| INDICADORES                        |   |  |  |   |
| <b>FÓRMULAS</b>                    | Identifica las fórmulas para resolver cualquier problema.   | Identifica la mayoría de las formulas al aplicarlas en la solución de problemas.                                       | Identifica parcialmente las fórmulas que le ayudarán a resolver el problema.   | No identifica las fórmulas requeridas para resolver.  |
| <b>CONCEPTOS</b>                   | Demuestra total entendimiento de los conceptos involucrados.  | Entiende la mayoría de los conceptos que debe involucrar.  | Comprende algunos conceptos y su relación entre ellos.   | Desconoce los conceptos ni la relación entre ellos.   |
| <b>PROCEDIMIENTO PARA RESOLVER</b> | Usa estrategias efectivas y eficientes para resolver, aplica los algoritmos correctamente y llega a la solución del problema. | Aplica estrategias efectivas y los algoritmos con pequeños errores en el desarrollo pero llega a la solución correcta. | Las estrategias no son efectivas y los algoritmos tienen varios errores en el desarrollo por ello no llega a la solución correcta. | No conoce ninguna estrategia que lo lleve al resultado del problema.                                  |
| <b>ORTOGRAFÍA</b>                  | El texto está redactado sin errores ortográficos hay buen uso de signos de puntuación.  | El texto en su mayoría está redactado sin errores ortográficos hay buen uso de signos de puntuación.                   | El texto tiene errores ortográficos, considera algunos signos de puntuación.   | El texto en general presenta una gran cantidad de errores ortográficos.                               |

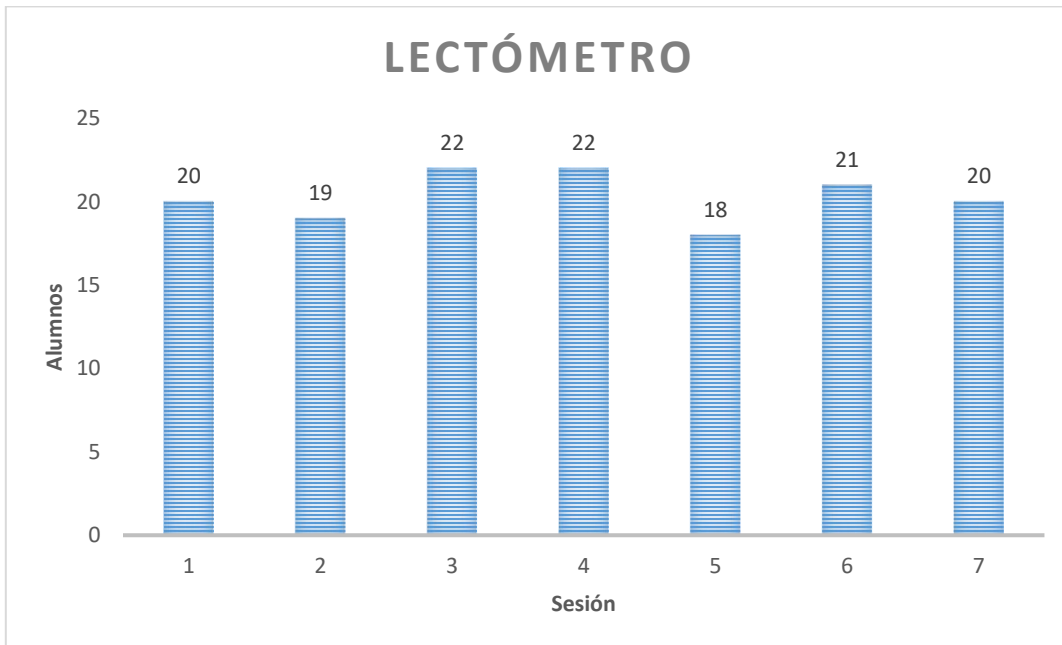




## ANEXO 23

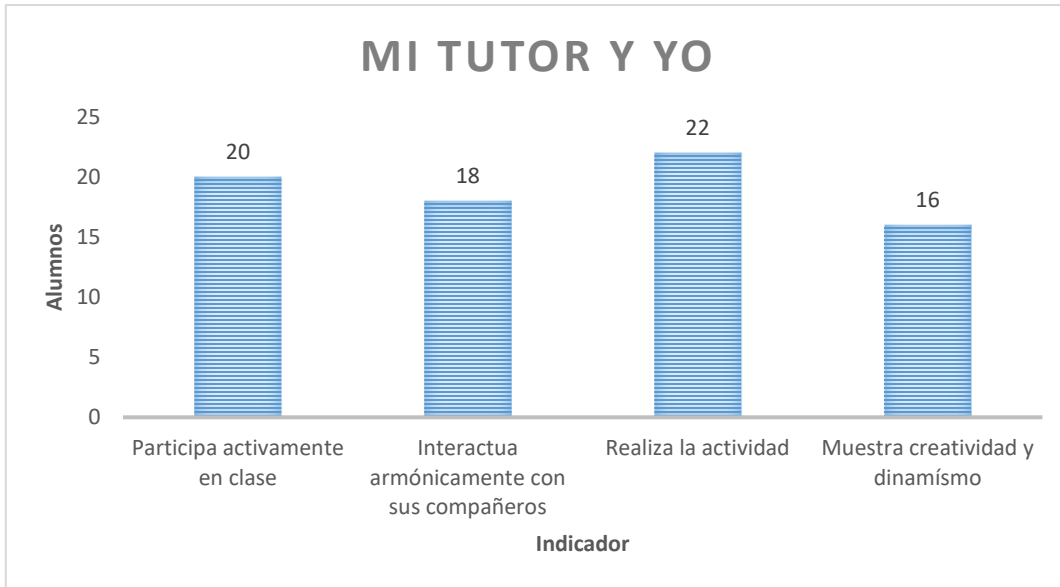


No. ALUMNOS QUE ENTREGARON LA CARPETA AZUL POR SESIÓN.

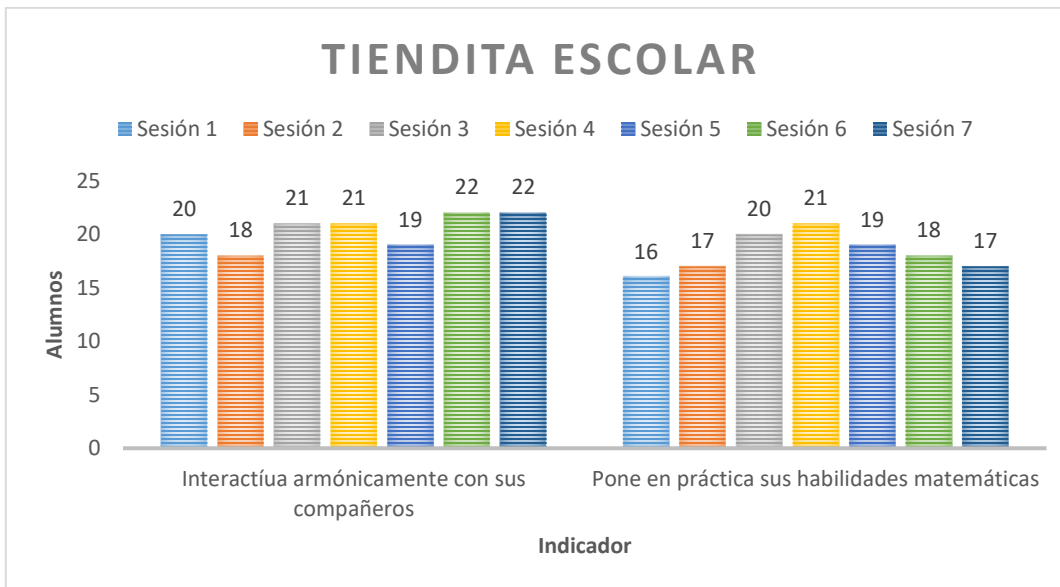


No. ALUMNOS QUE HICIERON LA ACTIVIDAD POR SESIÓN.

## ANEXO 24

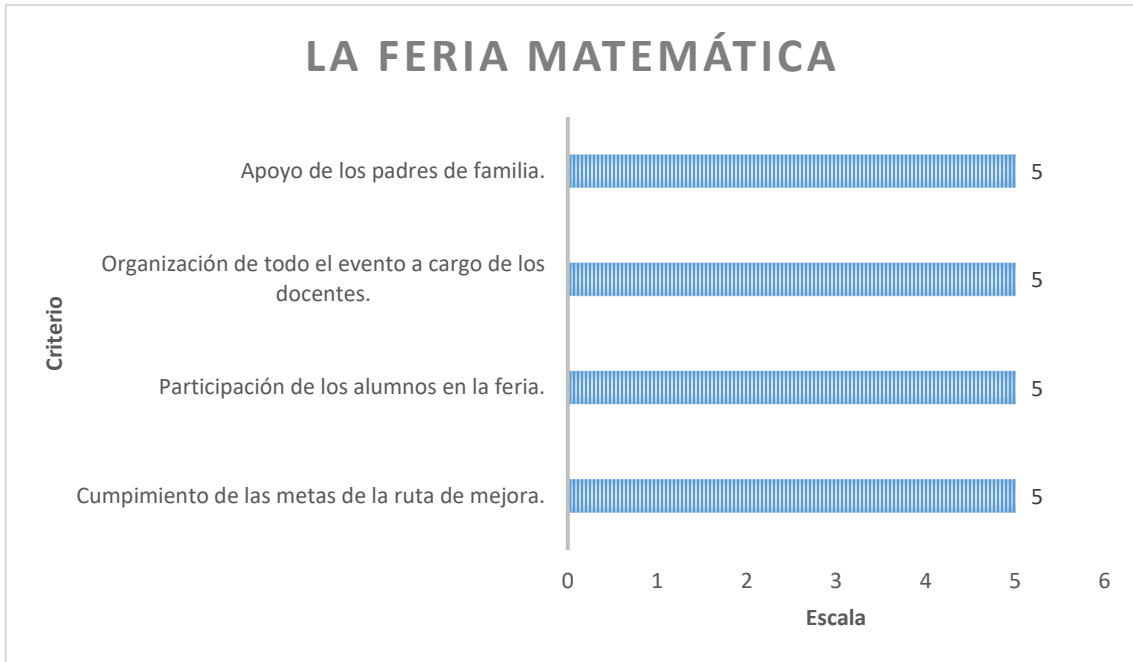


INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: HOJA DE COTEJO.

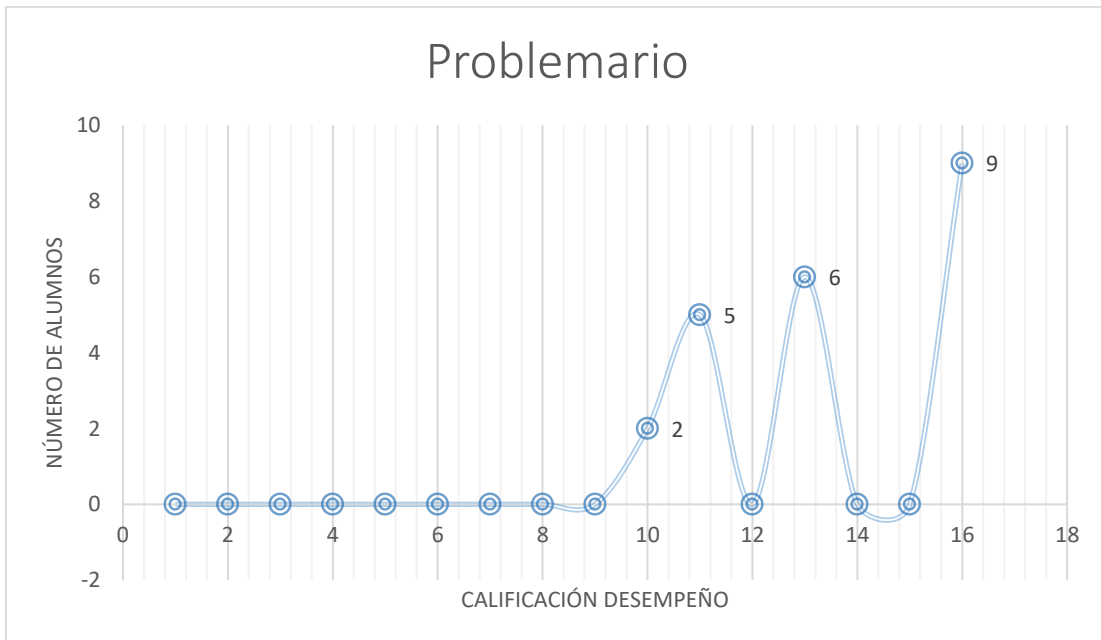


INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: CHECK LIST

## ANEXO 25



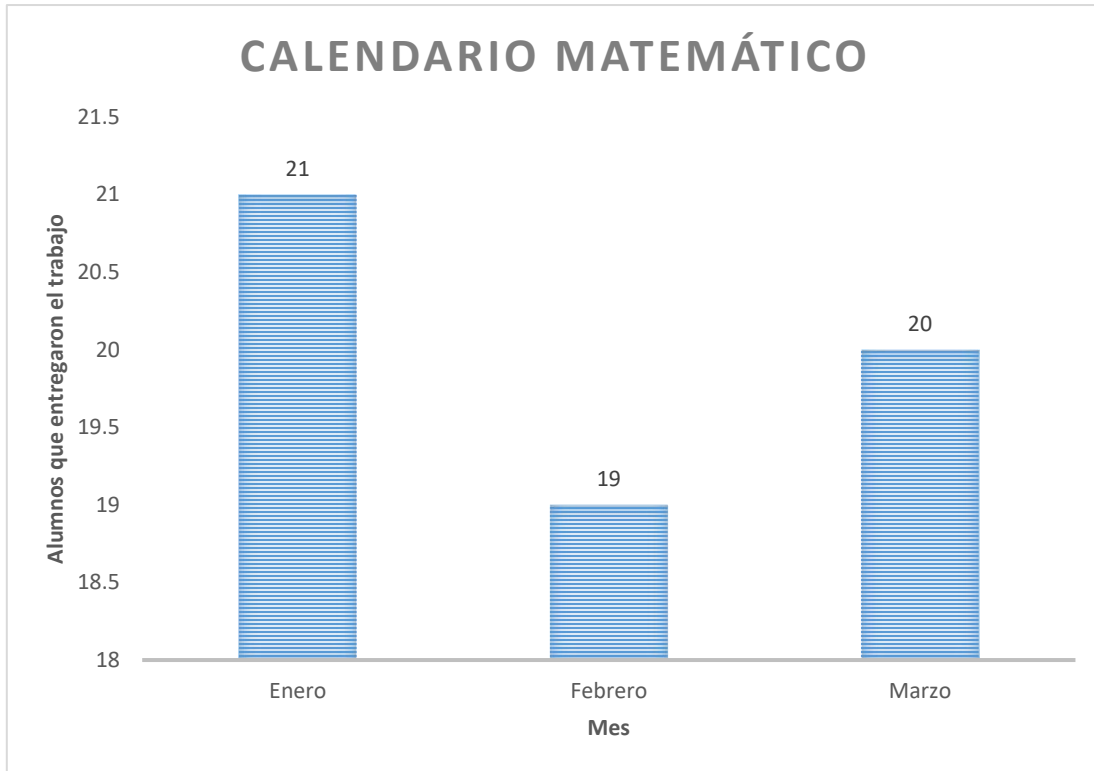
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: RÚBRICA.



INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: RÚBRICA



## ANEXO 26



INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: RÚBRICA

## ANEXO 27

### RED DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

Problemática: “EL BAJO RENDIMIENTO ACADÉMICO QUE TIENEN LOS ALUMNOS Y QUE REPERCUTE DE MANERA NEGATIVA EN DOS DE LAS ASIGNATURAS CURRICULARES BÁSICAS: ESPAÑOL Y MATEMÁTICAS, EN SEGUNDO GRADO, PONIENDO EN RIESGO LAS COMPETENCIAS PARA LA VIDA”

#### OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO

“Diseñar un proyecto de intervención educativa que impacte en la Gestión pedagógica del docente y aplicarlo con la finalidad de mejorar el rendimiento académico de los alumnos de segundo grado.

específico

Diseñar un diagnóstico que surja de la observación y la aplicación de instrumentos confiables para encontrar la problemática principal del contexto escolar donde se aplicará el proyecto de intervención educativa.

específico

Describir los fundamentos teóricos en los que se basa el proyecto de intervención educativa, así como los beneficios que resultan de la oportuna aplicación del mismo.

específico

Planear el conjunto de estrategias que se llevarán a cabo durante un tiempo determinado tomando como referencia el Modelo de Gestión Educativa Estratégica basado en la dimensión pedagógica.

específico

Aplicar estrategias que mejoren el nivel de desempeño de los alumnos y que les permitan elevar el rendimiento académico a través de un proyecto de intervención basado en el modelo de Gestión Educativa Estratégica y en la dimensión pedagógica.

## ANEXO 28

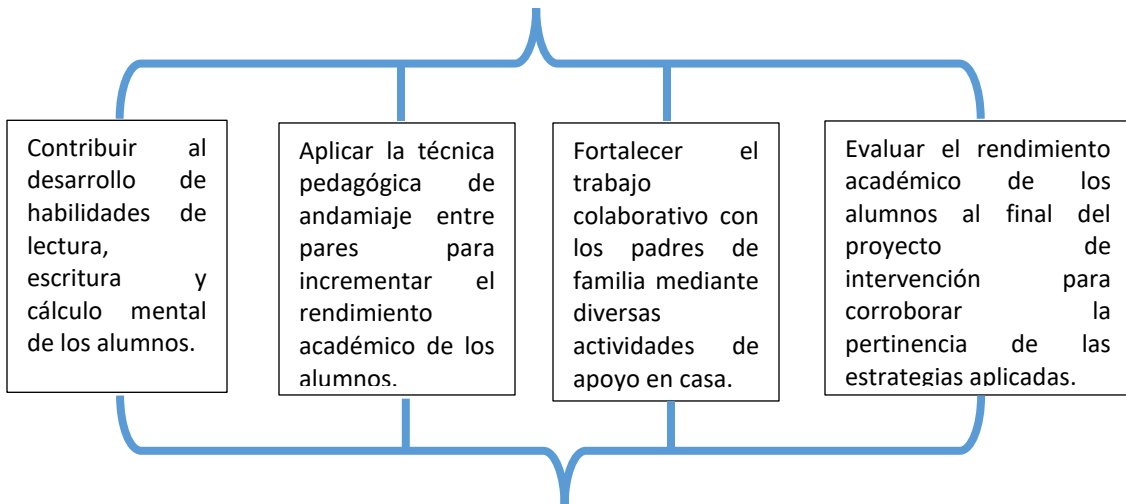
# OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO



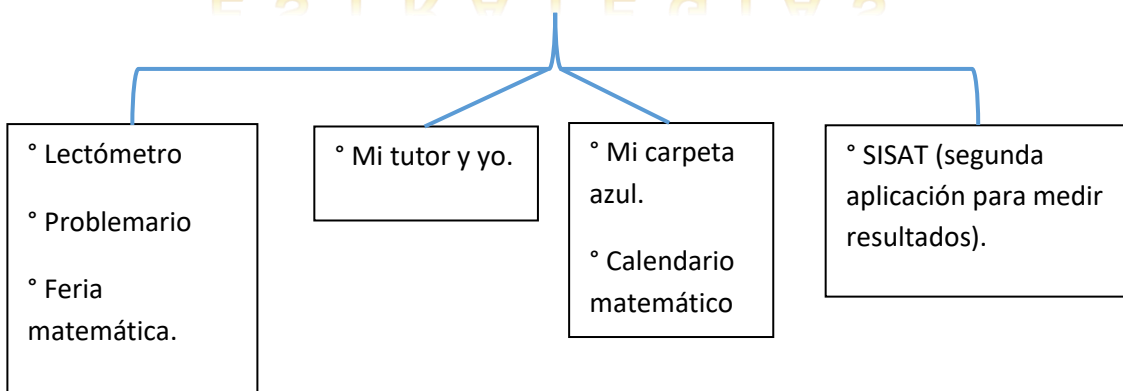
Aplicar estrategias que mejoren el nivel de desempeño de los alumnos y que les permitan elevar el rendimiento académico a través de un proyecto de intervención basado en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica y en la dimensión pedagógica.



## OBJETIVOS ESPECÍFICOS



## ESTRATEGIAS



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
 UNIDAD 305 COATZACOALCOS, VER  
 MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA  
 INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL DOCUMENTO DENOMINADO TESIS  
 Especialidad: Gestión Educativa y Procesos Organizacionales en educación Básica

**Modalidad: Proyecto de Intervención Educativa.**

Nombre del Aspirante:

TÍTULO DE LA TESIS:

| <b>Introducción</b>  | MB | B | R | NP |
|--|----|---|---|----|
| Explica brevemente el problema abordado.                                       |    |   |   |    |
| Explica los motivos que guiaron el trabajo de investigación.                   |    |   |   |    |
| Indica los objetivos que guiaron la investigación.                             |    |   |   |    |
| Resume brevemente cada capítulo de informe.                                    |    |   |   |    |
| <b>DIAGNOSTICO</b>   |    |   |   |    |
| <b>Planteamiento del problema</b>  |    |   |   |    |
| Define el problema u objeto de estudio.  |    |   |   |    |
| Identifica a los sujetos que intervienen.                                      |    |   |   |    |
| Ubica espacial y temporalmente el objeto de estudio.                           |    |   |   |    |
| Especifica los límites y alcances de la investigación.                         |    |   |   |    |
| <b>Objetivos:</b>  |    |   |   |    |
| Plantea objetivos generales de la investigación.                               |    |   |   |    |
| Plantea objetivos específicos que indican acciones a realizar.                 |    |   |   |    |
| <b>Preguntas de investigación</b>  |    |   |   |    |
| Son las dudas que como investigador se tiene acerca del Tema de investigación. |    |   |   |    |
| <b>Justificación</b>   |    |   |   |    |
| Plantea el por qué es importante analizar el problema.                         |    |   |   |    |
| Define el propósito de la investigación. (El para qué de la investigación)     |    |   |   |    |
| <b>CAPITULO I MARCO TEORICO</b>  |    |   |   |    |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| 1.1 Incluye los antecedentes de la Teoría Organizacional y de la gestión Educativa  |  |  |  |  |
| 1.2 Expone los tipos de modelo de gestión Organizacional (citándolos y argumentar el modelo elegido)  |  |  |  |  |
| 1.3 Explica los enfoques y/o las dimensiones de los procesos de la organización de acuerdo a la problemática elegida.   |  |  |  |  |
| 1.4 Argumenta la cultura Institucional y procesos de cambio planificado en la organización escolar  |  |  |  |  |
| 1.5 Describe las líneas de política internacional sobre las nuevas lógicas de gestión bajo el entorno global.   |  |  |  |  |
| 1.6 Analiza el desarrollo Histórico de la Gestión en México   |  |  |  |  |
| 1.7 Identifica las líneas de políticas dentro del programa sectorial de educación.  |  |  |  |  |
| 1.8 Explica la gestión educativa en el contexto de la Reforma de la Educación Básica.   |  |  |  |  |
| 1.9 Describe los elementos teóricos que fundamentan el tema de investigación  |  |  |  |  |
| <b>CAPITULO II MARCO CONTEXTUAL</b>   |  |  |  |  |
| 2.1.- Puntualiza la dinámica de las relaciones sociales dentro de la institución educativa. <b>Describe antecedentes y situación del problema y el contexto</b> |  |  |  |  |
| 2.2.- Expone la relación de la Institución Educativa con otros organismos de apoyo a la gestión del proyecto  |  |  |  |  |
| 2.3.- Hace mención al contexto económico, político y social de la Institución. (ámbito, nivel)  |  |  |  |  |
| <b>CAPITULO III METODOLOGIA</b>   |  |  |  |  |
| <b>3.1</b> Se define el universo, población o muestra objeto de estudio.  |  |  |  |  |
| <b>3.2</b> Se describen los instrumentos de recolección de datos.   |  |  |  |  |
| <b>3.3</b> Describe metodológicamente las estrategias a desarrollar.  |  |  |  |  |
| <b>3.4</b> Se explican los procedimientos de análisis y presentación de los datos.  |  |  |  |  |
| <b>CAPITULO IV INTERVENCIÓN Y RESULTADOS</b>  |  |  |  |  |
| 4.1 Proyecto de Intervención  |  |  |  |  |
| 4.1.1 Este debe definir los sujetos a quienes está dirigida, la justificación y contar con objetivos, estrategias y formas de                                   |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| evaluación, Periodo de realización, Requerimientos en cuanto a recursos de infraestructura institucional, Calendario de actividades, red de actividades o ruta del camino crítico (PERT) o Cronograma   |  |  |  |  |
| 4.1.2 La estrategia debe especificar las actividades que la componen su secuencia, su duración en sesiones y por sesión. Así mismo, los recursos materiales y humanos necesarios. La forma de evaluación debe comprender el o los instrumentos y técnicas necesarias. |  |  |  |  |
| 4.1.3 El proyecto, debe estar fundamentado en el capítulo II  |  |  |  |  |
| 4.1.4 Instrumento de evaluación diagnóstica o de resultados (puede ser el mismo o diferente)  |  |  |  |  |
| 4.2 Aplicación y evaluación (descripción y desarrollo de cada uno de los instrumentos aplicados)  |  |  |  |  |
| 4.3 Análisis de resultados ( Presenta de manera detallada)  |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
| <b>CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE TRABAJO EN GENERAL</b>   |  |  |  |  |
| Describe las contingencias presentadas en la aplicación y desarrollo del proyecto   |  |  |  |  |
| Explica cómo se cumplieron los objetivos del trabajo y del proyecto, y/o en qué medida se cumplieron  |  |  |  |  |
| Resaltar la aportación del trabajo de Gestión al ámbito educativo   |  |  |  |  |
| <b>REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA</b>   |  |  |  |  |
| <b>ANEXOS</b>   |  |  |  |  |
| Todo el material que sirvió de apoyo y es relevante para la explicación   |  |  |  |  |

|    | VALOR |
|----|-------|
| MB | 5     |
| B  | 4     |
| R  | 3     |
| NP | 0     |