

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**  
**SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL**

**EL PLAN DE MEJORAMIENTO.**  
**UNA ESTRATEGIA PARA TRANSFORMAR NUESTRA ESCUELA**



**EDUCACIÓN PREESCOLAR**

**DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA**

*Rodolfo Ramírez Raymundo*

México, D.F., 3 de abril de 2003



## Presentación

Este documento tiene como finalidad contribuir a la reflexión y al trabajo de planificación que, como continuación de la evaluación interna, debe realizar el personal de los jardines de niños involucrados directamente en el proceso de renovación curricular y pedagógica de la educación preescolar.

El proceso de evaluación interna sólo será útil si las conclusiones obtenidas se constituyen en la base para acordar, planificar y realizar acciones de mejoramiento en cada uno de los ámbitos de la actividad escolar: a) el aula y el trabajo educativo que cada educadora realiza, b) la organización y el funcionamiento general de la escuela, c) la **relación** entre la escuela y las familias. La elaboración y la puesta en marcha de un plan de mejoramiento en cada plantel es el uso principal que debe darse a la información obtenida, además de que constituye una aportación del plantel para la elaboración de un diagnóstico general de la educación preescolar.

Este proceso de transformación inicia con la reflexión colectiva que permite reconocer logros y problemas, avanzar en el establecimiento de la comunicación entre el personal de la escuela y en la constitución de un verdadero equipo de trabajo. La elaboración de un plan de mejoramiento es un medio para consolidar la experiencia positiva obtenida en la evaluación interna.

El establecimiento de un ambiente de colaboración profesional, en el que exista el diálogo franco y respetuoso ayuda también a mejorar las relaciones entre el personal de una escuela; este ambiente y la consecución de logros, cada vez mayores, aumenta la satisfacción del personal y de los usuarios del servicio educativo.



## **I. ¿Qué es el plan de mejoramiento de la escuela?**

### **1. Características generales.**

Un plan de mejoramiento es el conjunto de acciones sistemáticas que la comunidad de un plantel acuerda realizar para mejorar el proceso educativo en cada uno de los ámbitos de la acción escolar y en los que influyen directamente en la misma. Para que este plan sea eficaz debe reunir las siguientes características:

- a) Ser producto de la reflexión y el acuerdo de todo el personal docente, directivo y de apoyo, o por lo menos de la mayoría; ello es indispensable porque la ejecución del plan requiere de la convicción y la acción de cada integrante de la comunidad escolar.
- b) Tener como base las conclusiones obtenidas en la evaluación interna, de tal modo que permita diseñar acciones para superar los principales problemas detectados en cada ámbito de la acción escolar. Un plan que sólo incluya acciones que deban realizar las madres de familia y no considere acciones en el aula es incompleto y periférico a la acción escolar, puesto que es en el aula y en otros espacios escolares donde ocurre una parte muy importante del proceso educativo.
- c) Tener como referente los principios y propósitos educativos de la educación preescolar y de la educación básica nacional. Dicho de otra manera, un plan de mejoramiento puede considerarse como el camino particular que la comunidad escolar construye –considerando sus condiciones y recursos- para alcanzar los propósitos establecidos nacionalmente. Estos propósitos implican también ciertos principios: respeto a la dignidad de las personas y, en particular, a los derechos de los niños, equidad, laicidad, respeto y atención



de la diversidad, entre otros. El plan de mejoramiento no debe contradecir esos objetivos y principios.

- d) Plantearse objetivos y acciones realistas considerando las condiciones, los recursos humanos y materiales con los que ya se cuenta en el plantel u otros que sea posible conseguir con cierta facilidad y rapidez, pues de otro modo la ejecución del plan se postergaría indefinidamente. En este punto es importante recordar que uno de los factores clave del proceso educativo es la interacción entre las personas: entre la maestra y sus alumnos, entre los propios alumnos, entre el personal docente, entre éste y la directora del plantel, entre el personal del plantel y las madres o padres de familia; para cambiar aspectos de esta interacción no se requiere de muchos recursos materiales.
- e) Ser susceptible de incluir cambios sobre la marcha, según lo indique la propia experiencia obtenida por el equipo docente y directivo. Al desarrollar las acciones incluidas en el plan pueden detectarse insuficiencia o falta de pertinencia de algunas acciones, mayor potencialidad de otras; por esta razón, el plan debe ajustarse cuando sea necesario. En términos prácticos la ejecución de un plan de mejoramiento de la escuela significa ensayar respuestas o soluciones para uno o varios problemas detectados, por lo tanto es susceptible de perfeccionamiento.
- f) Contar con la aprobación y el apoyo de la autoridad inmediata superior y con la de las madres y los padres de familia que integran la comunidad escolar. Ambos actores deben contar con información suficiente así como con oportunidades de hacer sugerencias o participar directamente en la elaboración del plan.

g) Incluir mecanismos (reuniones del consejo técnico o de comisiones, por ejemplo) y compromisos para valorar periódicamente su ejecución. Uno de los mayores valores que puede aportar la elaboración de un plan es el proceso de participación, formación y construcción de nuevas relaciones que se genera al elaborarlo y ponerlo en práctica; un plan puede reunir todos los requisitos formales, pero puede ser inútil si se elabora sólo para cumplir un requisito administrativo o si su ejecución es sólo un simulacro. Por esta razón la evaluación continua es indispensable.

## 2. Contenido.

La finalidad general del plan, como su nombre lo indica, es mejorar condiciones, relaciones y acciones que influyen en la experiencia formativa, en los aprendizajes o logros de las alumnas y alumnos que atiende un jardín de niños. Esta finalidad puede especificarse de diversas maneras: por el ámbito que abarcan, por el tipo de acciones que implican (*fortalecimiento* de condiciones o acciones ya existentes, *eliminación o modificaciones radicales* de esas condiciones o acciones, diseño y puesta en marcha de *nuevas acciones*).

Es ideal que un plan de mejoramiento incluya acciones de los tres tipos para cada ámbito de la acción escolar; sin embargo ello no siempre es posible, e inclusive podría ser inconveniente o contraproducente. Los contenidos específicos de un plan dependen de las condiciones particulares del plantel.

Pretender objetivos demasiado ambiciosos, sobre todo cuando se inicia este tipo de trabajo, puede provocar desánimo y frustración en el equipo docente si no se logra todo lo que se pretende.



A veces es mejor que en principio se plantee un plan centrado en uno de los problemas detectados, cuya solución esté más al alcance de la acción del personal docente y directivo. La amplitud de los problemas atendidos dependerá básicamente, de las características y condiciones del equipo docente: las escuelas que cuenten con experiencia previa en el trabajo conjunto o con la disposición, compromiso y participación de todos los integrantes, tendrán mejores condiciones y, por lo tanto, mayores probabilidades de éxito para desarrollar un plan que considere la atención de un mayor número de problemas. En cualquier caso, en la medida en que se consolide el trabajo conjunto y el desarrollo de las habilidades tanto para detectar las causas de los problemas como para diseñar y llevar a cabo las actividades para solucionarlos, se estará en mejores condiciones para plantear objetivos más complejos.

#### **a) Los objetivos.**

La formalización de un plan de mejoramiento se inicia con la definición de sus *objetivos*. Los objetivos aluden a los resultados que se espera alcanzar, es decir, definen hasta dónde se quiere llegar en la solución del problema, y al mismo tiempo constituyen la guía para definir las acciones que todos realizarán en cada ámbito.

Los objetivos pueden ser planteados para uno o varios ciclos escolares. Lo más importante es definir las acciones que la comunidad escolar realizará inmediatamente; en el proceso de evaluación periódica se podrán precisar las nuevas acciones.

Un plan de mejoramiento, acordado colectivamente y elaborado con base en un diagnóstico, puede ser un instrumento eficaz para superar problemas específicos de un plantel. Quizá su utilidad principal radica en el hecho de que permite establecer una cultura de la planificación, la evaluación y el mejoramiento continuo.



Sus límites más importantes son las condiciones o acciones que se encuentran fuera del alcance de la escuela: no corresponde a las posibilidades de un plan resolver problemas relacionados con la situación socio-económica de los alumnos, tampoco pueden programarse modificaciones a los reglamentos laborales. Sin embargo puede incluir acciones que permita una mejor atención a los alumnos con desventaja, por ejemplo. Tampoco puede aplicar sanciones a quienes incumplen sus obligaciones profesionales, pero puede establecer un clima de responsabilidad y de trabajo que obligue a los apáticos a participar en las acciones acordadas por el colectivo.

#### **b) Acciones por ámbito.**

Por cada ámbito de la acción escolar, el plan de mejoramiento debe incluir acciones específicas destinadas a combatir los problemas detectados. Es decir, a superar las debilidades y, en su caso, a reforzar aquellas acciones o condiciones positivas.

Es posible que por las propias condiciones del plantel no se planifiquen acciones para cada ámbito y se seleccione como campo de acción sólo uno de ellos; en cualquier caso es necesario prever las acciones indispensables que son necesarias en los ámbitos que no son objeto de acción. El ámbito principal, en todo momento, si de construir un proyecto educativo se trata es el aula.

#### **c) Seguimiento y evaluación.**

El plan debe incluir los mecanismos para valorar su ejecución. Es decir: verificar si las acciones planificadas se realizaron, la participación de cada integrante de la



comunidad escolar, la pertinencia y eficacia de las acciones realizadas y, como consecuencia, el enriquecimiento o modificación del plan.

## **II. ¿Cómo elaborar un plan de mejoramiento de un jardín de niños?**

### **1. Las conclusiones de la evaluación interna.**

Como ya se ha comentado, el diseño de un plan de mejoramiento tiene como referente general la misión de la educación preescolar (es decir, los propósitos educativos generales de este nivel), así como los principios de la educación pública, implicados en esos propósitos. En este marco, su base específica son las conclusiones obtenidas en la evaluación interna.

En términos generales -aunque con múltiples variaciones- en los jardines de niños involucrados en este proceso se han realizado las siguientes acciones:

- a) Reconocimiento y sistematización de los “problemas sentidos” por el personal que labora en el plantel.
- b) Recolección de opiniones de las madres y/o padres de familia acerca de varios aspectos del funcionamiento del plantel y del trabajo docente.
- c) Recolección de opiniones de las niñas y los niños que asisten al centro de educación preescolar.
- d) Contrastación de las opiniones (coincidencias y discrepancias) y elaboración de hipótesis acerca de los rasgos positivos (fortalezas) y los problemas (debilidades) que se enfrentan en cada uno de los ámbitos de la acción escolar.



- e) Consulta de fuentes de información para verificar la validez o fundamento de las hipótesis elaboradas a partir de las opiniones del personal de la escuela, de las madres o padres de familia y de las alumnas o alumnos.
- f) Análisis e interpretación de la información obtenida y elaboración de conclusiones.

<b>Ámbito</b>	<b>Rasgos positivos (fortalezas, aspectos que deben mantenerse y que requieren mejoras menores)</b>	<b>Problemas (debilidades, aspectos que requieren cambios importantes)</b>
Aula (trabajo técnico pedagógico)		
Organización y funcionamiento general del plantel		
Relación entre la escuela y las familias		

Cuando la escuela ha establecido estas conclusiones tiene ya un largo camino recorrido. Sin embargo, es posible que al revisar las conclusiones obtenidas surjan desacuerdos o se manifieste la insatisfacción del personal con el procedimiento o las formas de interpretación; al respecto cabe señalar que siempre es preferible que el personal comience a ensayar acciones concretas de mejoramiento en lugar de realizar prolongadas y profundas acciones de investigación. El diagnóstico se irá perfeccionando sobre la marcha.

En cambio cuando en un jardín de niños no se han establecido estas conclusiones lo más recomendable es elaborarlas antes de planificar el cambio escolar.

## 2. Definición de acciones por cada ámbito.

Con base en los resultados de la evaluación interna, una vez identificadas las fortalezas o debilidades en cada ámbito de la acción escolar podrán definirse las acciones que deben realizarse para mejorar el proceso educativo.

El siguiente esquema ilustra la combinación entre tipos de acciones y ámbitos que idealmente abarcaría un plan de mejoramiento:

<b>Ámbito</b>	<b>¿Qué fortalecer? (acciones o condiciones positivas)</b>	<b>¿Qué cambiar? (acciones o condiciones que provocan los problemas y deben ser eliminadas o modificadas radicalmente)</b>	<b>¿Qué nuevas acciones o condiciones deben realizarse o establecerse?</b>
Aula (trabajo técnico pedagógico)			
Organización y funcionamiento general del plantel			
Relación entre la escuela y las familias			

### **3. Los recursos con los que cuenta la escuela.**

Una vez establecidos los objetivos es importante considerar los recursos que tiene el plantel para realizar las acciones que se propongan. Los recursos pueden ser de tres tipos:

- Humanos. Todos los maestros y directivos de la escuela, su disposición y compromiso para colaborar, así como la formación, actualización y experiencia de cada uno de ellos.
- Materiales. El edificio escolar, su mobiliario y, sobre todo, los materiales de uso didáctico con que se cuenta.
- El tiempo disponible para el trabajo conjunto, y el establecimiento de acuerdos.

El análisis de los recursos disponibles permite establecer el alcance y los límites para la acción colectiva en cada plantel: no es pertinente plantear actividades para las que no se cuenta con los recursos mínimos -porque se trataría de un plan de mejoramiento poco factible, pero es indispensable aprovechar todos los recursos que la escuela posee.

El tiempo disponible para la discusión y el trabajo conjunto -el destinado al consejo técnico- generalmente resulta insuficiente, por lo que es útil acordar formas de organización que permitan aprovecharlo óptimamente, tratando siempre de no afectar el dedicado al trabajo educativo directo con las niñas y los niños.

Ya se ha señalado que el plan de mejoramiento puede abarcar varios ciclos escolares, según la profundidad o número de problemas que deben superarse o el



alcance de los objetivos, pero en todo caso debe incluir un calendario general de acciones y establecer con precisión quiénes son los responsables de realizarlas.

#### **4. Organización y tiempos para la elaboración del plan.**

El consejo técnico escolar –coordinado por la directora del plantel- tiene un papel muy importante en la elaboración y desarrollo del plan de mejoramiento, puesto que en ese espacio se puede compartir información, distribuir tareas -es decir, decidir en qué momento y de qué forma participa cada miembro de la escuela- establecer compromisos y calendarios, así como evaluar las actividades realizadas. De esta manera, el consejo técnico se convierte en un órgano de reflexión y de toma de decisiones sobre aspectos pedagógicos.

La elaboración del plan de mejoramiento es también una oportunidad para iniciar o afianzar una relación de colaboración entre la escuela y los padres y las madres de familia. La participación de los padres y las madres de familia se define de acuerdo con el tipo de relación que cada escuela ha establecido previamente con ellos; en algunos casos será posible que colaboren activamente desde el principio y en otros será necesario realizar un trabajo de convencimiento. Como quiera que sea deberán estar informados oportunamente de la realización del plan y de los logros que se obtengan.

Si se toma en cuenta que en el plan de mejoramiento se expresan las orientaciones para decidir, organizar, desarrollar y evaluar las actividades para la solución del (os) problema (s) de la escuela, es indispensable que se concrete por escrito para saber qué se va a hacer, en qué momentos, de qué manera, con qué recursos y quiénes serán los encargados.



La redacción del plan puede encargarse a una comisión de educadoras que sistematice la discusión, pero es indispensable que refleje de manera precisa los acuerdos tomados por docentes y directivos. De poco serviría que una comisión diseñe el plan y los demás miembros de la escuela se limiten a comentarlo o aprobarlo.

Una vez redactado el plan conviene realizar una reunión de consejo técnico para su revisión y, en su caso, aprobación. Por ejemplo se puede analizar la congruencia entre el o los objetivos y las actividades, si realmente tienden a resolver el problema principal, si las actividades propuestas son factibles de acuerdo con los recursos disponibles, etcétera.

## **5. El inicio de las acciones establecidas en el plan.**

### **a) Difusión.**

El primer paso para poner en práctica el plan es darlo a conocer a los alumnos, autoridades padres y madres de familia. Puede aprovecharse alguno de los actos cívicos realizados en la escuela periódicamente para explicar a los alumnos en qué consiste y cuál es su sentido, así como el interés y compromiso de todos los maestros por mejorar la educación que ellos reciben. En esa ocasión también puede invitarse al supervisor y asesores técnico-pedagógicos, si los hay, e incluso a los padres de familia. En los salones de clase, cada maestro se encarga de dar respuesta a las dudas e inquietudes particulares que se generen.

Otra opción para informar a los padres y las madres es enviarles una carta en donde se hable de los principales problemas encontrados en el diagnóstico y de lo que la escuela se propone hacer para solucionarlos, o bien utilizar con esta misma finalidad el periódico mural o un boletín escolar en cuya elaboración participen



maestros y alumnos. Cualquiera que sea el medio de difusión por el que se opte, lo importante es que todos los involucrados conozcan el esfuerzo que la escuela está realizando para mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece.

## **b) Algunas dificultades en la puesta en marcha del plan.**

La puesta en marcha de un plan de mejoramiento genera múltiples cambios dentro de cada plantel, por lo que es común que cuando educadoras y directivos inician las actividades propuestas se encuentren con algunas dificultades. Algunas de las más frecuentes son:

- Que algunas educadoras realicen las actividades del proyecto como si carecieran de relación con la tarea de enseñanza, como actividades paralelas y ajenas a las cotidianas (por ejemplo, que lleguen a hablar de un "horario" específico para realizarlas).
- Que por diversos motivos (falta de participación, de comprensión o de interés) no todos los maestros pongan en práctica con su grupo las actividades planeadas, y que aquellos que sí las realizan se quejen de exceso de trabajo o reclamen la participación de todos como condición para continuar.
- Que las educadoras se preocupen por el tiempo que les ocupa el desarrollo de las actividades del plan ya que, en su opinión, eso implica descuidar otras áreas del programa.
- Que todos o la mayoría de las docentes se centren en las actividades con menor dificultad pero omitan las que implican modificar determinados aspectos de su práctica educativa.



- Que las reuniones de consejo técnico se realicen con la participación de todos o la mayoría, pero se incorporen temas que no mantengan como eje los propósitos educativos o bien optar por dedicar ese tiempo a solucionar conflictos entre docentes.
- Que las educadoras que participaron en la elaboración del diagnóstico y del plan se cambien de plantel, y se incorporen otros que desconocen el esfuerzo conjunto que realizan los integrantes de la escuela.

La presencia de estas y otras dificultades es, hasta cierto punto, comprensible, ya que para la mayoría de las educadoras y directivos el plan significa aprender una nueva forma de trabajo, desarrollando habilidades para la búsqueda de información en la propia escuela, para la discusión abierta y respetuosa de los problemas encontrados y para la toma de acuerdos. No existen “recetas” generales para solucionar los problemas que se presentan, por lo que cada caso debe ser analizado en conjunto hasta encontrar respuestas creativas específicas.

La puesta en marcha de un Plan de mejoramiento de la escuela es un proceso gradual, laborioso, en el que pueden observarse avances en algunos aspectos y retrocesos en otros. Esta característica del proceso exige un gran compromiso y disciplina en la labor profesional de educadoras y directivos. De cualquier manera, es conveniente tener presentes tres principios fundamentales para la puesta en marcha del plan:

- Un plan de mejoramiento de la escuela no tiene sentido si carece de repercusión en las formas de trabajo y relación con los alumnos.



- Todas las acciones incluidas en el plan se justifican por su influencia directa o indirecta en el proceso educativo; si se descubre que una acción no mantiene esa relación es necesario reformularla.
- El plan se elabora con la finalidad última de mejorar la calidad de la educación que reciben los alumnos, por lo tanto en ellos debe apreciarse el resultado de la acción colectiva de educadoras y directivos en un corto, mediano y largo plazo.

### **III. Seguimiento y evaluación del plan de mejoramiento de la escuela**

El seguimiento permite recuperar información para evaluar tanto el proceso generado como los resultados del plan de mejoramiento: ¿Cuáles actividades se han realizado? ¿Cómo se han llevado a cabo? ¿Qué resultados se han obtenido? ¿Cuáles actividades no se han realizado? ¿Por qué motivos?

El papel de la directora es fundamental: dar seguimiento a las acciones acordadas es una tarea fundamental del personal directivo. También es la principal responsable de detectar problemas, proponer soluciones y fortalecer el trabajo en equipo.

Para registrar las actividades, la directora de la escuela y/o una comisión de educadoras puede consultar el cronograma de actividades y anotar las que se realizan y las que no se realizan, escribiendo las razones por las que no se llevaron a cabo. Un ejemplo del registro es el siguiente:



<b>REGISTRO DE- ACTIVIDADES</b>				
<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>	<b>Sí se realizó</b>	<b>No se realizó</b>	<b>Motivos</b>

Para analizar el proceso, es indispensable hacer un balance sobre los logros y las dificultades que se han presentado al trabajar en equipo y al poner en marcha las actividades del plan. Para esto es conveniente contar con un listado de asuntos o preguntas que orienten la discusión de los maestros en consejo técnico y permitan valorar hasta dónde se ha avanzado, por ejemplo:

**TRABAJO EN EQUIPO**



¿Cuáles son las principales dificultades y logros que se han presentado al trabajar en equipo?

**AULA**



- ¿Qué obstáculos se han enfrentado durante las actividades en el aula?
- ¿Qué logros o tendencias de mejoramiento se observan?
- ¿Con cuáles formas de trabajo o actividades se han obtenido mejores resultados?
- ¿Hay un mejor aprovechamiento de los materiales educativos con que se cuentan?
- ¿Cuáles materiales han apoyado mejor la enseñanza?
- ¿Cuáles formas e instrumentos de

**ORGANIZACIÓN Y  
FUNCIONAMIENTO  
DE LA ESCUELA**

evaluación se han empleado para conocer los avances en el aprendizaje?

¿Cuáles formas de organización han favorecido el funcionamiento de la escuela?  
¿Cuáles han favorecido el aprovechamiento del tiempo para el trabajo con los niños?  
¿Cuáles son las principales dificultades que se han enfrentado al realizar estas actividades?

**RELACIÓN ESCUELA-FAMILIAS**

¿Cuáles actividades han favorecido la comunicación con los padres y las madres de familia?, ¿sobre qué asuntos?

Lo importante es no perder de vista que la información obtenida permitirá valorar si es necesario ajustar o cambiar las actividades del plan de mejoramiento de la escuela. Es posible que en algunas escuelas el problema principal no se resuelva totalmente en un sólo ciclo escolar, pero seguramente podrán apreciarse algunos indicios de mejoramiento en los resultados de aprendizaje.