



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

ORIENTACIONES PARA ELABORAR EL PROGRAMA ESCOLAR DE MEJORA CONTINUA



SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA
DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

El documento *Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua*, fue elaborado por la Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa, de la Subsecretaría de Educación Básica, de la Secretaría de Educación Pública.

Secretaría de Educación Pública

Esteban Moctezuma Barragán

Subsecretaría de Educación Básica

Marcos Bucio Mújica

Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa

Germán Cervantes Ayala

Dirección General de Desarrollo Curricular

María Teresa Meléndez Irigoyen

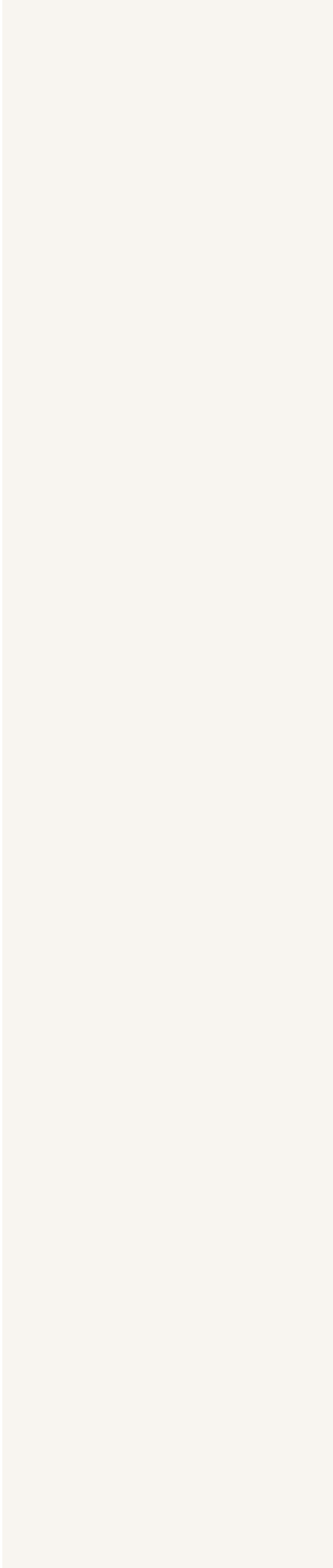
Dirección General de Materiales Educativos

Aurora Almudena Saavedra Solá

Dirección General de Educación Indígena

Javier López Sánchez

5	Presentación
7	¿Qué es el Programa Escolar de Mejora Continua?
8	Características del Programa Escolar de Mejora Continua
8	Estructura
10	■ Diagnóstico
17	■ Objetivos y metas
18	■ Acciones
20	■ Seguimiento y evaluación
24	Referencias bibliográficas



Presentación

El reto actual de los sistemas educativos consiste en proporcionar al alumnado una educación de excelencia y para lograrlo, la escuela requiere de cambios en las maneras de organizarse y funcionar.

Una primera acción de los colectivos docentes debe ser la implementación de un proceso de planeación centrado en la mejora de los aprendizajes de todos los alumnos.

Para ello propone que los colectivos docentes elaboren un Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) que permita orientar, planear y materializar procesos de mejora en los planteles escolares, en el que establezcan las prioridades, metas y acciones que llevarán a cabo para lograrlo.

Mediante esta acción, las escuelas en el ejercicio de su autonomía de gestión establecerán un programa de mejora, que tome en cuenta su contexto, en consideración de que la realidad de cada plantel es muy diversa en cuanto a las necesidades formativas del alumnado, el apoyo que se tiene de las familias, la historia de la propia escuela, etc., lo que crea puntos de partida diversos que precisan de distintos ritmos y prioridades en cada uno.

En este contexto, el objetivo del presente documento es ofrecer orientaciones a los colectivos docentes para la elaboración de su PECM, considerando que este será el instrumento de planeación que les permitirá dirigir y encauzar las acciones que contribuyan a la mejora de la calidad en el servicio educativo que se ofrece en las escuelas.

Se requieren comunidades educativas protagonistas de las acciones, de los procesos y las decisiones que forman parte de un ciclo de trabajo en común y que avanzan en mejorar la calidad de la educación que ofrecen, considerando no solo los resultados de aprovechamiento escolar sino también la inclusión, la colaboración y la participación de todos quienes forman la comunidad escolar.

La elaboración del PEMC es un primer paso para orientar la toma de decisiones ante el reto profesional que significa la mejora de la escuela, por lo que esta propuesta de orientaciones, deberá ser enriquecida con las aportaciones y sugerencias de todos los miembros de la comunidad escolar.

¿Qué es el programa escolar de mejora continua?

Es la expresión de las voluntades del colectivo docente y de la comunidad escolar para organizar las acciones encaminadas a lograr mejores resultados educativos y transitar hacia la construcción de la Nueva Escuela Mexicana.

El Programa Escolar de Mejora Continua es una propuesta concreta y realista que, a partir de un diagnóstico amplio de las condiciones actuales de la escuela, plantea objetivos de mejora, metas y acciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver las problemáticas escolares de manera priorizada y en tiempos establecidos.

El Consejo Técnico Escolar tiene el compromiso de revisar de manera periódica los avances, evaluar el cumplimiento de acuerdos y metas, realizar ajustes en función de los retos que enfrenta y retroalimentar la toma de decisiones que favorezcan el logro de la mejora escolar.

En ese contexto, el PEMC es un instrumento para la acción y no debe convertirse en un documento formalista o, simplemente en una serie de buenas intenciones, deseos y aspiraciones.

Un error frecuente que debe evitarse es considerar a los programas de mejora como un fin y no como un medio para ofrecer una educación integral y de excelencia para las niñas, niños y adolescentes (NNA).

Características del programa escolar de mejora continua

El Programa Escolar de Mejora Continua se caracteriza por:

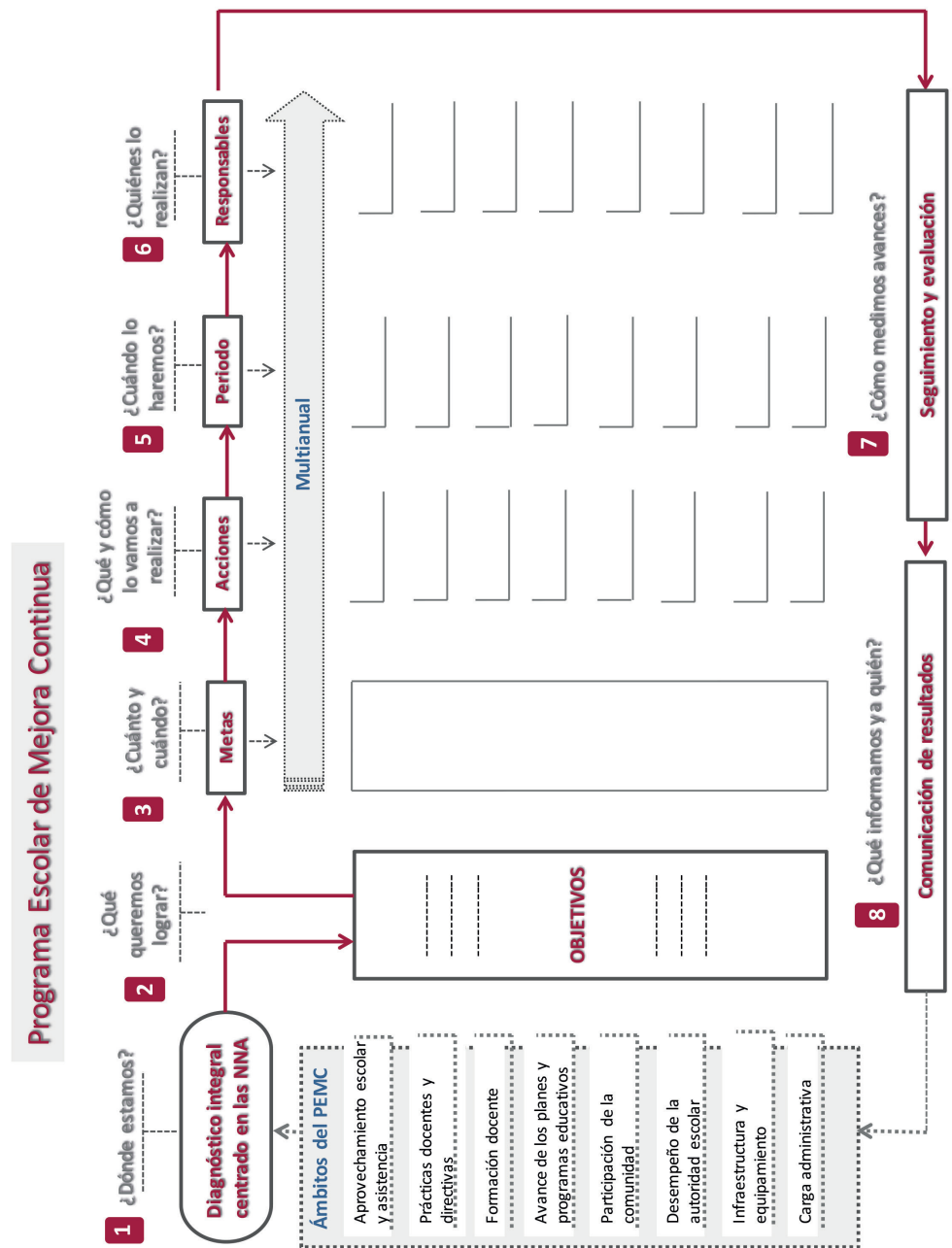
- ▶ Basarse en un diagnóstico escolar compartido por toda la comunidad educativa.
- ▶ Enmarcarse en una política de participación y colaboración.
- ▶ Tener una visión de futuro.
- ▶ Ajustarse al contexto.
- ▶ Ser multianual.
- ▶ Tener un carácter flexible.
- ▶ Contar con una adecuada estrategia de comunicación.

Estructura

El Programa Escolar de Mejora Continua debe incluir:

- ▶ Diagnóstico
- ▶ Objetivos y metas
- ▶ Acciones
- ▶ Seguimiento y evaluación

Pasos para elaborar el programa Escolar de Mejora Continua



El PEMC sirve como hoja de ruta que establece en un mismo documento las metas, procesos y tareas que debe de realizar el colectivo docente y la comunidad educativa para alcanzar los objetivos orientados a la mejora de los logros educativos de las niñas, niños y adolescentes.

Diagnóstico. ¿Dónde estamos?

El diagnóstico es el punto de partida para la elaboración del PEMC; es el momento en que la escuela se mira a sí misma, haciendo un examen de su situación y la problemática que vive; se apoya en información que a su colectivo docente le permite analizar, reflexionar, identificar y priorizar las necesidades educativas para a partir de estas últimas, tomar decisiones consensuadas que favorezcan su atención.

Para llevar a cabo un diagnóstico integral centrado en las NNA, es necesario recolectar, comparar y analizar información referida a las características, intereses y necesidades de los alumnos así como de los siguientes ámbitos:

- a. Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos
- b. Prácticas docentes y directivas
- c. Formación docente
- d. Avance de los planes y programas educativos
- e. Participación de la comunidad
- f. Desempeño de la autoridad escolar
- g. Infraestructura y equipamiento
- h. Carga administrativa

La escuela tiene información para iniciar este ejercicio de autoevaluación. Cuenta con reportes de evaluación, resultados de evaluaciones internas, evaluaciones externas, fichas descriptivas de alumnos en riesgo, gráficas de logro educativo, resultados de la encuesta aplicada a las NNA sobre sus intereses y experiencias escolares, asimismo de información complementaria de los registros escolares de su actividad cotidiana.

Además de la información que la escuela pueda tener, para contar con más elementos acerca de los intereses y necesidades de los alumnos, el colectivo docente se puede plantear las siguientes preguntas:

- ¿Qué les interesa a los alumnos de la escuela?, ¿qué les preocupa?, ¿qué expectativas de vida tienen?, ¿cuentan con apoyo en las tareas?, ¿qué estilos de crianza prevalecen en las familias (autoritarios, permisivos, negligentes, etc.)?
- ¿Cómo se vinculan entre compañeros?, ¿y con los docentes?, ¿cómo es la vida de la comunidad en términos de servicios, formas de celebrar, de convivir, de producir, etcétera?, ¿qué destaca de su sentido de identidad y pertenencia con su comunidad?

En el caso de los ámbitos antes señalados, algunas preguntas orientadoras pueden ser las siguientes¹:

a. Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos

- ◆ ¿Cuáles son las habilidades o conocimientos más sólidos de los alumnos de la escuela en general?
- ◆ ¿Cómo emplean los resultados de las evaluaciones internas y externas para mejorar las intervenciones, el diseño de estrategias y las experiencias de aprendizaje de los alumnos?
- ◆ ¿Qué mecanismos existen en la escuela para manejar el impacto del ausentismo de los alumnos?
- ◆ ¿Han llevado a cabo estrategias o campañas dirigidas a los padres y madres de familia para disminuir o erradicar el ausentismo de los alumnos? ¿Cuáles?

1 INEE-OEI-British Council (2018). *Autoevaluación y autonomía escolar: principios y herramientas para la gestión*. México: pp.29-38.

- ◆ ¿Cómo evitan el abandono o ausentismo de alumnos en la escuela por temas de cuotas o procesos administrativos o el orillar al abandono a estudiantes "problemáticos" o focalizados, etcétera?
- ◆ Acerca de los alumnos con rezago en aprendizajes, ¿existe algún patrón en los conocimientos y las habilidades que necesitan reforzar?
- ◆ Para el caso de educación inicial: ¿Qué modificaciones se deben realizar en las estrategias de crianza compartida implementadas para favorecer la transición Hogar-Centro de Atención Infantil?

b. Prácticas docentes y directivas

- ◆ ¿Cómo han puesto en el centro de su práctica docente el aprendizaje de los alumnos?
- ◆ ¿Qué mecanismos tienen para atender necesidades específicas de aprendizaje de cada uno de sus alumnos y del propio equipo docente?
- ◆ ¿El trabajo en el colectivo docente se distribuye tomando en cuenta los talentos y los conocimientos de cada uno de sus integrantes?
- ◆ ¿Qué mecanismos tienen establecidos, como escuela, para solicitar apoyo en su práctica docente?

En el caso de educación inicial:

- ◆ ¿En qué medida su planeación ha considerado, en las actividades, la contención y el acompañamiento de la vida emocional de niñas y niños?
- ◆ ¿Has identificado qué acciones son las que apoyan el proceso de adaptación al Centro de Atención Infantil de niñas y niños acorde a sus necesidades y las de sus familias?

- ✦ ¿En qué medida las niñas y los niños tienen oportunidades de ser escuchados y atendidos en todas las actividades que se realizan en el Centro de Atención Infantil?
- ✦ En las situaciones cotidianas del Centro de Atención Infantil, ¿se informa a niñas y niños de lo que se va a realizar y se atienden sus cuestionamientos?

c. Formación docente

- ✦ ¿Han orientado las actividades del Consejo Técnico Escolar para convertirlo en el espacio propicio para generar procesos de desarrollo profesional? ¿De qué manera?
- ✦ ¿Qué mecanismos tienen establecidos para contar con evidencias de su práctica pedagógica para analizarla reflexivamente con sus compañeros?
- ✦ ¿La reflexión en torno a la mejora del logro educativo ha contribuido al desarrollo profesional del equipo docente?
- ✦ ¿Cómo aseguran su actualización como equipo en temas de didáctica y recursos para la enseñanza?
- ✦ En el caso de educación inicial: ¿Qué acciones han impulsado como equipo del CAI para conocer los materiales dirigidos a madres y padres de familia y a los Agentes Educativos?

d. Avance de los planes y programas educativos

- ✦ ¿Sistematizan y documentan sus avances en el trabajo con los programas de estudio y comparten esta información con sus pares?

- ◆ ¿En qué medida conversan con sus compañeros acerca de los problemas en el abordaje de los programas de estudio o prevalece el enfoque de cumplir con el programa de cada grado?
- ◆ ¿En qué medida existen prácticas de coordinación entre docentes para la enseñanza de contenidos de los programas de estudio relacionados a lo largo de varios años?

e. Carga administrativa

- ◆ ¿Han implementado algún mecanismo para eliminar procesos burocráticos al interior de la escuela? ¿Cuáles?

f. Desempeño de las autoridades escolares

- ◆ ¿Qué estrategias han puesto en marcha para hacer frente a las diversas solicitudes de tipo administrativo de las autoridades escolares?
- ◆ ¿Qué mecanismos tienen establecidos para solicitar, a las autoridades escolares, apoyo en su práctica docente?
- ◆ Cuando el colectivo ha solicitado apoyo y asesoría a las autoridades educativas, ¿cuál ha sido la respuesta?
- ◆ ¿Cuál ha sido la mejor vía para lograr que las autoridades escolares no solo transmitan información a la escuela sino que además participen de las decisiones y acciones para mejorarla?

g. Participación de la comunidad

- ◆ ¿Invitan, periódicamente, a miembros de la comunidad a participar en la vida de la escuela y a compartir sus conocimientos?

- ◆ ¿Establecen redes formales e informales de colaboración con los diferentes agentes comunitarios que permiten mantener y mejorar las relaciones, comunicar mensajes y aprovechar los recursos de la comunidad para fortalecer el programa escolar? ¿Cómo lo hacen?
- ◆ ¿Cómo se realizan las tareas en la comunidad en términos de distribución, coordinación y modos de participación social?
- ◆ ¿Cuentan con conocimientos acerca de diferentes aspectos de la vida de la comunidad en términos de servicios, formas de celebrar, convivir, de producir?
- ◆ ¿Han establecido estrategias para movilizar a la comunidad en la toma de decisiones para la mejora del programa escolar?

h. Infraestructura y equipamiento

- ◆ ¿Cuentan con materiales pertinentes para atender la diversidad presente en el aula, por ejemplo, textos en lenguas indígenas o referentes a la migración, la atención a la discapacidad o al rezago educativo, etcétera?
- ◆ ¿Tienen el mobiliario suficiente y adecuado para la realización de su tarea pedagógica y administrativa?
- ◆ ¿Cómo se aprovechan las instalaciones y los recursos materiales disponibles para contribuir al aprendizaje de las NNA?
- ◆ ¿Realizan gestiones para la adquisición y mejora del inmueble escolar?

Para obtener la información que haga falta, se sugiere la elaboración de sencillos instrumentos como son las listas de cotejo, guiones de observación, cuestionarios, guiones para entrevistas.

Plantéense las siguientes preguntas: ¿Qué información nos falta? ¿Dónde la podemos encontrar? ¿Cómo nos organizamos para obtenerla?

¿En qué aspectos enfocar la atención? es decir, “¿qué vamos a mejorar de todo lo que tenemos que mejorar?”

Una vez que se cuenta con toda la información disponible para decidir en qué aspectos debe centrarse la atención, es necesario:

- a) Analizar y sistematizar la información recuperada.
- b) Elaborar una lista de problemáticas más relevantes y recurrentes que afectan los aprendizajes de los alumnos y su desarrollo integral.
- c) Jerarquizar las problemáticas destacando las que demandan atención prioritaria, de acuerdo con algún criterio determinado (interés, urgencia, viabilidad, oportunidad, demanda...).
- d) Seleccionar los retos o situaciones problemáticas para formular alternativas de mejora y elaborar una lista. **Estos son los referentes para establecer los objetivos del PEMC.**

En la redacción del diagnóstico se deben tener las siguientes consideraciones:

- No solo describe datos que ya se tienen en cuadros, tablas o gráficas, refiere al contexto de la escuela, puntualiza las condiciones y características de las niñas, niños y adolescentes, de sus familias y comunidad, comenta sus resultados, sus logros y sus desafíos.
- La información está basada en datos y evidencias de varias fuentes, de manera articulada.
- Distingue problemáticas entre alumnos con rezago en aprendizajes y alumnos que llevan un avance adecuado.

- Identifica fortalezas y necesidades específicas en los aprendizajes de los alumnos de la escuela.
- Identifica los recursos, las posibilidades y los posibles obstáculos.

El diagnóstico debe darse a conocer a toda la comunidad educativa, a fin de verificar la información recabada, hacer los ajustes necesarios y además lograr una visión compartida que ayude a dirigir los pasos hacia la escuela que queremos.

Objetivos y Metas. ¿Qué queremos lograr? ¿Cuándo? ¿Cuánto?

A partir de la lista de retos o situaciones problemáticas seleccionadas, se plantean los objetivos del Programa. Los objetivos son los que especifican lo que se pretende alcanzar y para qué lograrlo. Deben ser alcanzables y comunicables, que todos puedan comprenderlos, dado que son la guía de las acciones a realizar por la comunidad educativa durante el periodo establecido para el PEMC.

Para orientar la elaboración de los objetivos, es pertinente preguntarse;

- ¿Qué queremos lograr?
- ¿Hacia dónde queremos avanzar?
- ¿Qué nos dice el diagnóstico?

En tanto que el PEMC es multianual y reconociendo que los cambios orientados hacia la mejora llevan tiempo y no suceden en un ciclo escolar, es el colectivo quien decide en cuántos ciclos alcanzará los objetivos: dos, tres o cuatro años. No hay una receta única, pero es recomendable establecer uno o dos objetivos que planteen lo que se pretende lograr al término de la vigencia del PEMC. Diseñados los objetivos hay que determinar las metas.

Para la elaboración de metas es necesario definir lo más específicamente posible el punto de llegada; deben pensarse en términos de tiempo y resultados concretos que implican establecer un indicador que permita evaluar los niveles de logro alcanzados al final el ciclo para cada objetivo. Así, cada objetivo tiene su respectiva meta que lo irá transformando en una realidad visible para la comunidad escolar.

Las metas deben tener las siguientes características ²:

Concretas: Las metas debe establecer un sólo resultado y debe evitar ambigüedades.

Alcanzables: Las metas deben ser realistas para ser logradas en corto y mediano plazo. Una meta irreal o inalcanzable deja de serlo, y pasa a ser más bien un sueño, una fantasía o una imaginación.

Medibles: Las metas deben especificar el parámetro con el que se evidenciará su cumplimiento por medio de una unidad de medida (cuantitativas).

Demostrables: El cumplimiento parcial o total de las metas obliga a presentar resultados concretos que permitan demostrar el avance o cumplimiento de las mismas; de otro modo no se podría saber cuándo están cumplidas.

Debe darse en un tiempo finito: Las metas deben poder cumplirse en un margen de tiempo determinado, no pueden ser eternas.

Acciones. ¿Qué vamos a realizar? ¿Cuándo lo haremos? ¿Quiénes?

Las acciones son las que hacen realidad el cumplimiento de los objetivos y las metas. Una vez que han sido planteados los objetivos y las metas hay que decidir los caminos para lograrlo definiendo las acciones que se llevarán a cabo en cada uno de los ámbitos integrados en el diagnóstico. Es recomendable plantear al menos dos acciones por ámbito.

² SEP (2018). *Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua*. México. Dirección General de Bachilleratos p. 18.

En su formulación las acciones deben incorporar³:

- Descripción de la acción: es la especificación de sus aspectos centrales, detalla en qué consiste, cómo se desarrollará y a quiénes está dirigida.
- Fechas/Calendario: periodo en que se desarrollará la acción, fecha de inicio y término. Una acción puede ser repetida en el transcurso del tiempo o bien ser esporádica, y las diferentes acciones pueden iniciarse en momentos distintos. En el programa habrá que especificar el inicio y duración de cada acción.
- Responsables: es el encargado o encargados de asegurar que la acción se implemente de acuerdo con lo planificado, además, deberá estimar y comunicar si dicha acción está aportando a la fase de desarrollo para la cual fue diseñada. Asignar responsables del desarrollo de una acción contribuye a garantizar su realización y a identificar quién debe informar del resultado de la acción en el momento del seguimiento del Programa.
- Recursos: es la descripción de los recursos humanos, pedagógicos y técnicos que se necesitan para ejecutar la acción.

Se propone organizar la información en una tabla como la siguiente:

Ámbito	Acciones	Responsables	Fechas Periodo	Recursos
Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos				
Prácticas docentes y directivas				
Formación docente				
Avance de los planes y programas educativos				
Participación de la comunidad				
Desempeño de la autoridad escolar				
Infraestructura y equipamiento				
Carga administrativa				

3 Ministerio de Educación (s/f). *Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*. Chile División de Educación General. p. 37.

Al término de la redacción de las acciones por ámbito debe hacerse una revisión de estas, cuidando que haya coherencia con los objetivos y las metas. El PEMC tiene que darse a conocer a toda la comunidad educativa y sus aspectos básicos, en los que quedan reflejados los compromisos que adquiere la escuela y la familia, deben ser difundidos por los medios de comunicación que se consideren oportunos.

Seguimiento y evaluación. ¿Cómo sabemos que avanzamos?

Es común que una vez que se implementan las acciones del PEMC, se pase de una actividad a otra sin dar el tiempo para revisar sus resultados, si las estamos realizando como las planeamos y si debemos continuar o no, por el mismo camino.

Por ello, el seguimiento es pieza clave en el desarrollo del PEMC, ya que la información que ofrece permite establecer si mediante la implementación del conjunto de acciones se favorece la incorporación de prácticas educativas y de gestión para el logro de los aprendizajes y reconocer la brecha entre lo planeado y lo que realmente se implementa. El proceso de seguimiento se alimenta con la información obtenida durante su implementación. Si no se realiza el seguimiento, el PEMC pierde validez.

Para contar con información que posibilite tomar mejores decisiones, es necesario contar con una estrategia para dar seguimiento al PEMC y evaluar sus resultados, es decir, establecer un mecanismo que permita saber, ¿qué avances se identifican y qué evidencias se tiene de ellos? ¿Cómo estos avances contribuyen en la mejora de los aprendizajes de los alumnos?

Esta estrategia debe ser eficaz y sencilla, debe considerar un reporte oportuno del avance de las acciones y presentar evidencias concretas.

El seguimiento es un proceso que permite identificar, analizar y evaluar las condiciones que obstaculizan y/o favorecen la implementación de la propuesta de mejoramiento. Se realiza en momentos definidos por la institución, de acuerdo con el avance en la implementación de las acciones.⁴

Al colectivo docente le corresponde:

- Definir y acordar la forma en que se dará seguimiento al resultado de las acciones planteadas, y establecer un mecanismo para revisar si lo que se está haciendo está funcionando conforme a lo que se esperaba lograr.
- Valorar las acciones para analizar si lo realizado dio los resultados esperados y contribuyó a los objetivos del PEMC.

Para dar seguimiento a las acciones se pueden plantear las siguientes preguntas:

- ¿Los resultados fueron los esperados?
- ¿Qué aspectos favorecieron el logro de buenos resultados?
- ¿Los resultados obtenidos contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos?
- ¿Tenemos información suficiente o es necesario recabar alguna otra para tomar decisiones?
- ¿Qué ajustes haremos al PEMC?

El momento y las formas de realizar los registros y el análisis del seguimiento lo decide el colectivo docente. Asimismo, determina los medios a través de los cuáles obtendrá información para contrastar lo planeado con lo realizado. La revisión periódica de los avances se realizará en las sesiones de Consejo Técnico Escolar para prever las necesidades de cambio en la planeación.

4 Ministerio de Educación.
Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo. 2019.
Chile, p. 41.

Al momento de establecer los mecanismos de seguimiento el colectivo docente tiene que considerar⁵:

El seguimiento debe tener un mínimo de elementos comunes, para garantizar que sirve al objetivo de re-actualización del programa:

- Todas las acciones del programa tendrán un responsable de implementación, que será también el encargado de proporcionar la información para el seguimiento.
- Para cada una de las acciones deberá comprobarse el cumplimiento de los plazos, la correcta utilización de los recursos asignados y el logro de los avances.
- El responsable del seguimiento recogerá la información para el seguimiento y elaborará el correspondiente informe.
- El seguimiento deberá concluir con una valoración global del grado de implantación del Programa.
- El seguimiento puede formalizarse a través de informes tipo o de fichas de seguimiento, con formatos preestablecidos, que faciliten la recogida de información y la extracción de conclusiones para la toma de decisiones.

El seguimiento permite corregir oportunamente las actividades que no produjeron los resultados esperados, fortalecer las que han funcionado y modificar o eliminar lo que no está permitiendo alcanzar las metas propuestas.

Llevar a cabo las acciones planeadas no es garantía de avanzar hacia los objetivos que el colectivo ha planteado; es necesario hacer un seguimiento de las mismas para verificar si están contribuyendo a la mejora de la escuela.

5 Francesc Pedró (coordinador, UPF) (2005) *Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora*. Catalunya. Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya, p. 26.

Evaluación

La evaluación implica realizar una revisión crítica, al final del ciclo escolar, sobre el impacto de las acciones implementadas por ámbito; la información y conclusiones que surgen del seguimiento posibilitan la toma de decisiones en torno a las adecuaciones y reformulaciones necesarias para el año escolar siguiente.

La evaluación debe ser diseñada por el colectivo estableciendo plazos o periodos para la recuperación de información; es recomendable que la evaluación se realice dos veces durante el ciclo escolar, o al menos una evaluación al final de este; sin embargo, el colectivo docente decide la periodicidad de acuerdo con sus circunstancias específicas y la organización del plantel.

Dado que el grado final de ejecución de una acción puede estar relacionado con muchos factores, es necesario reflexionar sobre las causas que facilitaron o dificultaron la implementación de lo programado.

Si los resultados de la evaluación arrojan la necesidad de ajustar alguno de los elementos del PEMC, la comunidad educativa pueden realizarlo.

Al finalizar el periodo de vigencia del PEMC hay que efectuar una valoración global y de cierre del mismo, para que la escuela analice los efectos del Programa, las causas de sus logros y aciertos de las acciones implementadas. Esta reflexión final ayuda a la escuela para que pueda seguir adelante con su política de mejora continua e inicie un nuevo ciclo de evaluación y diagnóstico que derive en un nuevo programa de mejora.⁶

Es importante que la información y conclusiones que surgen de la evaluación anual se comuniquen a la comunidad escolar para revisar los logros y desafíos que deben abordar y fortalecer el siguiente ciclo escolar; todo ello enmarcado en una política de colaboración y participación.

6 *Ibidem.* p. 31.

El colectivo decide el formato de la comunicación (informe, asamblea, etc.), buscando que este sea administrativamente sencillo y que no impliquen carga administrativa a las escuelas.

Referencias bibliográficas

- Francesc Pedró (coordinador, UPF) (2005). *Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora*. Catalunya. Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya.
- INEE-OEI-British Council (2018). *Autoevaluación y autonomía escolar: principios y herramientas para la gestión*. México: autores.
- Ministerio de Educación s/f. *Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo 2019*. Chile. División de Educación General.
- Murillo Torrecilla F. Javier Murillo Torrecilla (2011). *Mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica*. Revista iberoamericana de educación. N.º 55 pp. 49-83 (ISSN: 1022-6508). Disponible en: <https://rieoei.org/RIE/article/view/525>.
- SEP (2014). *Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar*. México. Subsecretaría de Educación Básica.
- SEP (2018). *Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua (PMC)*. México. Dirección General del Bachillerato.
- SEP (2019). *Consejo Técnico Escolar. Octava sesión ordinaria. Cierre de ciclo escolar: los logros educativos de nuestros alumnos*. Primaria. México. Subsecretaría de Educación Básica.

