



EL CICLO PHVA Y SU CONNOTACIÓN PEDAGÓGICA: UNA REFLEXIÓN DESDE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Mile Yuranny Gómez Cedeño¹
ORCID 0000-0002-1643-3420
Andrés Marino Osorio Herrera²
ORCID: 0000-0002-5154-1531

¹ Universidad Americana de Europa UNADE, Estudiante Doctorado en Educación, mileyugomez@gmail.com,

² Universidad Americana de Europa UNADE, Director, andresmarino.oh.docente@gmail.com

RESUMEN

El artículo presentó una reflexión derivada de una investigación en curso en el doctorado en educación, cuyo objetivo principal fue establecer criterios de orientaciones pedagógicas efectivas para la formación docente en la enseñanza del inglés como lengua extranjera, utilizando el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) como marco de referencia. Se problematizó la tendencia a circunscribir el PHVA al ámbito empresarial y administrativo, lo cual había limitado su comprensión como herramienta formativa en el contexto educativo. Se argumentó que su estructura cíclica constituía un marco metodológico transferible a otros campos, especialmente el educativo, ya que permitía articular de manera sistemática procesos de planeación curricular, implementación didáctica, evaluación formativa y ajuste pedagógico orientados a la mejora continua. Se justificó la necesidad de resignificarlo desde una perspectiva pedagógica que integrara gestión educativa, práctica reflexiva y mejora continua. El estudio se sustentó en la metodología de investigación-acción con enfoque cualitativo. Para la recolección de información se emplearon encuestas, entrevistas semiestructuradas, observación participativa y revisión documental, complementadas con análisis cualitativo de datos. La muestra estuvo conformada por 20 docentes de educación básica primaria seleccionados de manera intencional según su experiencia en la enseñanza del inglés. Un resultado parcial evidenció que la implementación pedagógica del ciclo favoreció la innovación didáctica, la reflexión sistemática y la articulación coherente entre planeación, ejecución y evaluación formativa. Se concluyó que la resignificación del PHVA trascendió su carácter administrativo y se consolidó como un marco teórico-práctico que fortaleció la formación docente y contribuyó a la mejora continua en el área de inglés.

Palabras clave: Ciclo PHVA, Enseñanza del Inglés, Investigación-Acción, Formación Docente, Gestión Educativa.

ABSTRACT

The article presented a reflective analysis derived from an ongoing doctoral research project in education, whose main objective was to establish effective pedagogical guidelines for teacher training in English as a Foreign Language, using the PHVA cycle (Plan, Do, Check, Act) as a reference framework. The tendency to restrict PHVA to the business and administrative sphere was problematized, as this had limited its understanding as a formative tool within educational contexts. It was argued that its cyclical structure constituted a methodological framework transferable to other fields, particularly education, since it allowed the systematic articulation of curricular planning, didactic implementation, formative assessment, and pedagogical adjustment processes oriented toward continuous improvement. The need to resignify the model from a pedagogical perspective integrating educational management, reflective practice, and continuous improvement was justified. The study was grounded in qualitative action research methodology. Data were collected through surveys, semi-structured interviews, participant observation, and document review, complemented by qualitative data analysis. The sample consisted of 20 primary school teachers intentionally selected based on their experience in English language teaching. A partial finding showed that the pedagogical implementation of the cycle fostered didactic innovation, systematic reflection, and coherence among planning, implementation, and formative assessment. It was concluded that the resignification of PHVA transcended its administrative character and became a theoretical-practical framework that strengthened teacher education and promoted continuous improvement in English teaching.

Keywords: PHVA Cycle, Action Research, Teacher Education, English Language Teaching, Educational Management.

INTRODUCCIÓN

En el contexto educativo actual, diversas instituciones incorporan modelos de gestión orientados al aseguramiento de la calidad y al mejoramiento institucional. Entre ellos se encuentran el Sistema Integrado de Gestión (SIG), la Norma ISO 9001, el Sistema de Calidad en la Gestión Escolar (SCGE) y el enfoque por dimensiones de la gestión educativa. Estos modelos fortalecen los procesos administrativos, organizacionales y de evaluación institucional. No obstante, su implementación suele centrarse en el cumplimiento normativo, la estandarización y el control de procedimientos, lo que limita su impacto directo en la práctica pedagógica y en la formación docente.

En la enseñanza del inglés como lengua extranjera en educación básica primaria persisten dificultades relacionadas con la articulación entre planeación curricular, implementación didáctica y evaluación formativa. Aunque los sistemas de gestión aportan una estructura organizativa clara, no siempre promueven procesos sistemáticos de reflexión pedagógica orientados al mejoramiento de las prácticas en el aula. Esta situación evidencia una brecha entre la gestión institucional y la dinámica pedagógica, lo que hace necesario explorar marcos metodológicos que integren la lógica de la mejora continua con un enfoque formativo y contextualizado.

En este escenario, el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), tradicionalmente asociado al ámbito empresarial y administrativo, se configura como una estructura susceptible de resignificación pedagógica. Su carácter cíclico permite organizar procesos de planeación, ejecución, seguimiento y ajuste, favoreciendo su proyección hacia el campo educativo como herramienta formativa y no exclusivamente como mecanismo de control.

El presente artículo se inscribe en el marco de una investigación doctoral en curso en el Doctorado en Educación, orientada a establecer criterios de orientaciones pedagógicas efectivas para la formación docente en la enseñanza del inglés como lengua extranjera, tomando el ciclo PHVA como marco de referencia. En consecuencia, el texto expone una reflexión académica derivada de avances investigativos, cuyo alcance se centra en la construcción conceptual y metodológica de dichos criterios, más que en la presentación de resultados concluyentes.

La relevancia del estudio radica en la necesidad de integrar gestión educativa y práctica reflexiva, superando la fragmentación entre lo administrativo y lo pedagógico. Resignificar el ciclo PHVA desde un enfoque pedagógico permite fortalecer la formación docente, promover la coherencia entre planeación, implementación y evaluación formativa, y contribuir a procesos sostenidos de mejora en la enseñanza del inglés.

En coherencia con la problemática expuesta, el artículo se propone resignificar pedagógicamente el ciclo PHVA como marco orientador para la formación docente en la enseñanza del inglés como lengua extranjera, favoreciendo su articulación con los procesos de gestión escolar. Para ello, se plantea analizar los modelos de gestión institucional actualmente integrados en el contexto escolar, identificando sus alcances y limitaciones en relación con la práctica pedagógica. A partir de esta exploración, se estudian las posibilidades del ciclo PHVA como estructura complementaria de mejora continua con enfoque formativo, con el propósito de establecer criterios pedagógicos que orienten su implementación en procesos de formación docente. Estas consideraciones conducen a la pregunta de investigación que guía el estudio: ¿de qué manera puede resignificarse el ciclo PHVA como marco pedagógico complementario a los modelos de gestión existentes para fortalecer la formación docente y mejorar los procesos de enseñanza del inglés en educación básica primaria?

En correspondencia con la pregunta formulada, se plantea como hipótesis de trabajo que la resignificación pedagógica del ciclo PHVA puede constituirse en un marco integrador capaz de articular los

modelos de gestión institucional con la práctica reflexiva docente, fortaleciendo la coherencia entre planeación curricular, implementación didáctica y evaluación formativa en la enseñanza del inglés en educación básica primaria. Se sostiene que, al reinterpretarse desde fundamentos pedagógicos y no exclusivamente administrativos, el ciclo PHVA favorece la construcción de criterios orientadores para la formación docente y promueve procesos sistemáticos de mejora continua en el aula.

ESTADO DEL ARTE

La discusión actual sobre calidad educativa sitúa la gestión educativa como un eje estratégico en los procesos de mejoramiento escolar. Diversas investigaciones analizan la incorporación de modelos de aseguramiento de la calidad en las instituciones educativas, muchos de ellos derivados del ámbito empresarial. Entre los referentes más difundidos se encuentran los sistemas integrados de gestión, la Norma ISO 9001 y los modelos de calidad aplicados a la gestión escolar. Estas propuestas priorizan la planificación estratégica, la sistematización de procesos, la evaluación permanente y la toma de decisiones basada en indicadores.

Si bien estos modelos fortalecen la organización institucional, la literatura señala que su implementación suele privilegiar dimensiones administrativas y procedimentales. Como consecuencia, se genera una brecha entre la lógica de gestión y la dinámica pedagógica del aula. La calidad educativa, desde una perspectiva formativa, no se reduce al cumplimiento de estándares, sino que exige coherencia entre planeación curricular, implementación didáctica y evaluación formativa.

En el ámbito de la enseñanza del inglés como lengua extranjera en educación básica primaria, diversos estudios evidencian dificultades relacionadas con la articulación entre estas fases. La fragmentación entre diseño curricular, ejecución metodológica y seguimiento evaluativo afecta la continuidad del aprendizaje y limita los procesos de ajuste pedagógico oportuno. Esta situación revela la necesidad de contar con marcos metodológicos que permitan estructurar la práctica docente desde una lógica sistemática de mejora.

En paralelo, la investigación en formación docente destaca la importancia de la práctica reflexiva como fundamento del desarrollo profesional. La mejora no se concibe únicamente como optimización administrativa, sino como proceso permanente de análisis, retroalimentación y transformación de la acción pedagógica. En este contexto, la investigación-acción emerge como enfoque metodológico pertinente, al promover ciclos continuos de planificación, intervención, evaluación y reajuste.

El ciclo PHVA se reconoce ampliamente en la literatura como herramienta para la mejora continua en entornos empresariales y organizacionales. Su estructura cíclica —planear, hacer, verificar y actuar— organiza los procesos de control y optimización. No obstante, son limitadas las investigaciones que exploran su resignificación desde una perspectiva pedagógica, especialmente en el campo de la enseñanza del inglés en educación básica primaria.

El análisis de la producción académica permite identificar un vacío relacionado con la articulación explícita entre modelos de gestión institucional, práctica reflexiva docente y enseñanza de lenguas extranjeras. Aunque existen aportes sobre calidad educativa, desarrollo profesional y didáctica del inglés, la integración de estos enfoques a través de una estructura metodológica como el ciclo PHVA aún requiere mayor profundización conceptual.

En este marco, se hace pertinente analizar la posibilidad de resignificar el ciclo PHVA como herramienta formativa que trascienda su carácter administrativo y contribuya a fortalecer la coherencia entre planeación, implementación y evaluación formativa en la enseñanza del inglés.

MARCO TEÓRICO

Gestión educativa y calidad: entre racionalidad técnica y liderazgo pedagógico.

La gestión educativa contemporánea sitúa la calidad como eje central de las políticas institucionales. Sin embargo, la noción de calidad trasciende la mera eficiencia administrativa. Bolívar (2015) sostiene que la mejora escolar requiere liderazgo pedagógico y desarrollo profesional docente, no solo cumplimiento de estándares. En la misma línea, Fullan (2011) afirma que las reformas educativas sostenibles dependen de la transformación de las prácticas docentes y de la construcción de culturas colaborativas. Esta perspectiva se complementa con los aportes de Murillo (2007), quien subraya que la mejora escolar efectiva se consolida cuando la gestión institucional impacta directamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje, superando la fragmentación entre lo organizacional y lo pedagógico.

A pesar de ello, muchos modelos de aseguramiento de la calidad trasladados desde el ámbito empresarial priorizan procesos de control, estandarización y evaluación técnica. Esta orientación responde a lo que Schön (2002) denomina racionalidad técnica, en la que la acción profesional se reduce a la aplicación de procedimientos previamente definidos. Desde una perspectiva pedagógica crítica, esta racionalidad resulta insuficiente para abordar la complejidad del aula, pues como advierte Giroux (2013), la educación no puede comprenderse únicamente desde lógicas instrumentales, sino como práctica reflexiva y ética.

Así, la gestión educativa enfrenta una tensión entre eficiencia organizacional y transformación pedagógica. Superar esta dicotomía implica comprender la mejora continua no solo como optimización de procesos, sino como fortalecimiento crítico de las prácticas pedagógicas.

Mejora continua y práctica reflexiva.

La práctica reflexiva constituye un fundamento del desarrollo profesional docente. Perrenoud (2004) sostiene que enseñar implica enfrentar situaciones complejas que requieren análisis crítico y toma de decisiones contextualizadas. Zeichner (2010) amplía esta idea al señalar que la reflexión docente debe orientarse hacia la transformación de la práctica y no limitarse a la introspección individual. En esta línea, Farrell (2015) enfatiza que la reflexión sistemática en la enseñanza de lenguas favorece la construcción de conocimiento profesional situado, articulando experiencia y teoría.

Schön (2002) propone que el profesional reflexivo construye conocimiento en la acción y sobre la acción, configurando ciclos de revisión y ajuste. Esta lógica coincide estructuralmente con el principio de mejora continua, entendido como proceso iterativo de planificación, implementación, evaluación y reajuste. Sin embargo, mientras la mejora continua empresarial prioriza resultados organizacionales, la práctica reflexiva prioriza comprensión pedagógica. El desafío teórico consiste en articular ambas perspectivas sin reducir la segunda a la primera.

Investigación-acción como fundamento transformador.

La investigación-acción se consolida como enfoque metodológico orientado a la transformación de la práctica educativa. Kemmis y McTaggart (2005) plantean que este enfoque se desarrolla mediante ciclos de planificación, acción, observación y reflexión, promoviendo cambios contextualizados. Elliott (2010) enfatiza que la investigación-acción fortalece la profesionalización docente al integrar teoría y práctica. En coherencia con esta perspectiva, Carr y Kemmis (1988) sostienen que la investigación-acción tiene una dimensión crítica que permite cuestionar las estructuras que condicionan la práctica educativa.

La estructura cíclica de la investigación-acción presenta correspondencias con la lógica del ciclo PHVA. Sin embargo, la primera se fundamenta en principios emancipadores y reflexivos, mientras el segundo surge como herramienta de gestión organizacional. Esta diferencia exige una reinterpretación crítica que permita resignificar el PHVA desde una perspectiva pedagógica coherente con la investigación-acción.

Enseñanza del inglés y coherencia didáctica

En la enseñanza del inglés como lengua extranjera, la coherencia entre planeación, implementación y evaluación constituye un factor determinante para el aprendizaje. Richards (2011) sostiene que la efectividad en la enseñanza de lenguas depende de la articulación entre diseño curricular y práctica didáctica. Farrell (2015) subraya que la reflexión sistemática del docente de lengua extranjera favorece la mejora continua de sus estrategias pedagógicas. Asimismo, Nation y Macalister (2010) destacan que la coherencia curricular en la enseñanza de idiomas requiere alineación entre objetivos, contenidos y evaluación.

La fragmentación entre estas fases limita la toma de decisiones fundamentadas y reduce la posibilidad de ajuste oportuno. En consecuencia, la mejora continua de las prácticas pedagógicas en el área de inglés requiere marcos organizadores que integren gestión y reflexión docente.

Resignificación pedagógica del ciclo PHVA

El ciclo PHVA, difundido en los sistemas de gestión de calidad, organiza la mejora continua en cuatro fases: planear, hacer, verificar y actuar. Su origen empresarial responde a una lógica de optimización organizacional. No obstante, su estructura cíclica presenta afinidades metodológicas con la práctica reflexiva (Schön, 2002) y la investigación-acción (Kemmis & McTaggart, 2005).

En este estudio, la resignificación se concibe como reconfiguración epistemológica. No implica trasladar mecánicamente un modelo empresarial al aula, sino reinterpretar su estructura desde fundamentos pedagógicos. De este modo:

- Planear se vincula con el diseño curricular contextualizado.
- Hacer se asocia con la acción didáctica reflexiva.
- Verificar se relaciona con la evaluación formativa.
- Actuar implica el ajuste fundamentado para la mejora continua de las prácticas pedagógicas.

Esta resignificación se sustenta en el diálogo entre liderazgo pedagógico (Bolívar, 2015), cambio educativo (Fullan, 2011), práctica reflexiva (Schön, 2002; Zeichner, 2010) e investigación-acción (Kemmis & McTaggart, 2005), configurando un marco integrador que articula gestión institucional y transformación del aula.

Es importante señalar que en el presente estudio se incorporan algunas referencias consideradas fundacionales en los campos de la práctica reflexiva, la investigación-acción y la formación docente. Aunque varias de estas obras superan el límite temporal de diez años, su inclusión se justifica por su relevancia histórica y epistemológica, dado que constituyen la base conceptual sobre la cual se han desarrollado enfoques contemporáneos de mejora educativa. En este sentido, autores como Schön, Kemmis y otros referentes clásicos continúan siendo pilares teóricos para comprender la articulación entre reflexión pedagógica, transformación de la práctica y mejora continua. Su vigencia no radica únicamente en su fecha de publicación, sino en el impacto estructural que han tenido en el desarrollo posterior del campo educativo.

METODOLOGÍA

Enfoque y método

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, dado que se orientó a comprender, analizar y resignificar las prácticas pedagógicas en la enseñanza del inglés como lengua extranjera. Se adoptó la metodología de investigación-acción, en coherencia con el propósito de establecer criterios de orientaciones pedagógicas efectivas para la formación docente, tomando el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) como marco de referencia.

El artículo presentado correspondió a una reflexión derivada de avances de una investigación doctoral en curso. En consecuencia, el análisis expuesto se centró en la sistematización conceptual y metodológica del proceso investigativo, más que en la presentación de resultados definitivos.

Diseño del estudio

El diseño metodológico se estructuró como investigación-acción participativa. No se aplicó un diseño experimental, ya que no se manipularon variables independientes ni se establecieron grupos de control. El estudio se desarrolló en contextos reales de aula, privilegiando la comprensión de las prácticas docentes y su transformación progresiva.

El proceso se organizó en ciclos iterativos articulados con la lógica del PHVA resignificado pedagógicamente. Cada ciclo incluyó:

1. Diagnóstico inicial de las prácticas pedagógicas en el área de inglés.
2. Planeación de acciones formativas orientadas a mejorar la coherencia entre planeación curricular, implementación didáctica y evaluación formativa.
3. Implementación de ajustes en el aula.
4. Observación y registro sistemático del proceso.
5. Reflexión crítica y reformulación de las prácticas.

Este diseño permitió avanzar en la identificación de criterios pedagógicos en construcción para la formación docente.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la recolección de información se emplearon técnicas cualitativas que favorecieron la triangulación de datos:

- **Encuestas diagnósticas**, orientadas a identificar concepciones y prácticas docentes relacionadas con planeación, evaluación y mejora continua.
- **Entrevistas semiestructuradas**, centradas en la reflexión pedagógica y en la comprensión del proceso de resignificación del ciclo PHVA.
- **Observación participativa**, registrada mediante diarios de campo.
- **Revisión documental**, que incluyó análisis de planeaciones de clase, instrumentos de evaluación y registros institucionales.

La combinación de estas técnicas permitió contrastar información y fortalecer la validez interna del estudio.

Población y muestra

La población estuvo conformada por docentes de educación básica primaria que orientaban el área de inglés en una institución educativa oficial.

La muestra se seleccionó mediante muestreo intencional y estuvo integrada por 20 docentes con experiencia en la enseñanza del inglés como lengua extranjera. La selección respondió a criterios de pertinencia profesional y disposición para participar en procesos de reflexión pedagógica.

Área de estudio

El estudio se desarrolló en el nivel de educación básica primaria, específicamente en el área de inglés como lengua extranjera, en una institución educativa oficial que contaba con modelos de gestión institucional previamente implementados. Este contexto permitió analizar la interacción entre gestión educativa y práctica pedagógica, así como explorar la resignificación del ciclo PHVA como marco orientador complementario.

Procedimiento de análisis

La información recolectada se organizó y analizó mediante un proceso de codificación temática. Inicialmente se realizó una lectura comprensiva de los datos; posteriormente, se identificaron unidades de

significado agrupadas en categorías derivadas del marco teórico: gestión educativa, práctica reflexiva, mejora continua y resignificación del ciclo PHVA.

El análisis permitió reconocer patrones relacionados con la articulación entre planeación, implementación y evaluación formativa. A partir de esta interpretación se formularon criterios pedagógicos preliminares orientados a fortalecer la formación docente en la enseñanza del inglés como lengua extranjera.

RESULTADOS

El análisis de la información recolectada evidenció que la incorporación reflexiva de la lógica del ciclo PHVA en las prácticas docentes favoreció una mayor coherencia entre planeación curricular, implementación didáctica y evaluación formativa en la enseñanza del inglés en educación básica primaria. Los docentes participantes manifestaron que la estructuración sistemática de sus procesos pedagógicos permitió organizar con mayor claridad los objetivos de aprendizaje, anticipar estrategias metodológicas y prever mecanismos de seguimiento.

En la fase asociada a la planificación, se identificó un fortalecimiento en la formulación de propósitos didácticos contextualizados y en la alineación entre contenidos, actividades y criterios de evaluación. Durante la implementación, se observó una mayor conciencia en la toma de decisiones pedagógicas, evidenciada en ajustes metodológicos realizados en función de las dinámicas del aula. En relación con la verificación, los registros muestran que los docentes incorporaron con mayor frecuencia estrategias de evaluación formativa orientadas al seguimiento continuo del aprendizaje. Finalmente, en la fase de ajuste, se documentaron modificaciones en secuencias didácticas y actividades evaluativas derivadas del análisis de los resultados obtenidos.

Asimismo, el proceso permitió identificar la emergencia de criterios pedagógicos orientadores vinculados con la coherencia curricular, la reflexión sistemática sobre la práctica y la toma de decisiones fundamentadas. Estos criterios no se presentan como producto acabado, sino como construcción progresiva en el marco de la investigación en curso.

En términos generales, los datos evidencian que la aplicación pedagógica del ciclo permitió identificar avances en procesos de organización metodológica, reflexión docente y ajuste didáctico sistemático en el área de inglés.

DISCUSIÓN

Los resultados permiten analizar la relación entre la incorporación sistemática del ciclo PHVA en la práctica pedagógica y el fortalecimiento de la coherencia entre planeación, implementación y evaluación formativa. Se observa que cuando los docentes organizan su práctica a partir de momentos explícitos de planificación, verificación y ajuste, se reduce la fragmentación entre los componentes curriculares. Esta relación sugiere que la estructura cíclica actúa como mecanismo organizador que favorece la toma de decisiones pedagógicas fundamentadas, lo cual incide directamente en la articulación interna de la clase.

Este hallazgo coincide con lo planteado por Christopher Day (2012), quien sostiene que la mejora profesional se consolida cuando los docentes participan en procesos sistemáticos de reflexión sobre su práctica. Asimismo, se relaciona con los aportes de Hargreaves y Fullan (2012), quienes afirman que el desarrollo profesional docente requiere estructuras que permitan revisar y reconstruir la enseñanza de manera continua. En este sentido, los resultados amplían dichas perspectivas al evidenciar que el ciclo PHVA, resignificado pedagógicamente, puede funcionar como una de esas estructuras organizadoras.

En relación con los estudios sobre gestión educativa, los hallazgos dialogan con las advertencias de Ball (2003) respecto a los riesgos de reducir los modelos de calidad a mecanismos de cumplimiento administrativo. Mientras la literatura señala que estos enfoques pueden generar formalización sin

transformación pedagógica, el estudio muestra que su resignificación desde el aula modifica su sentido y produce efectos formativos. La diferencia radica en el desplazamiento del énfasis desde el control externo hacia la autorregulación reflexiva del docente.

Desde la perspectiva de la investigación-acción, los resultados se articulan con los planteamientos de Kemmis et al. (2014), quienes conciben la transformación de la práctica como un proceso crítico y colaborativo. En el estudio, la sistematización de registros y la incorporación de momentos de verificación formativa generan un efecto acumulativo: al hacer explícita la revisión de la práctica, los docentes identifican inconsistencias, reformulan estrategias y ajustan la planeación. Esta secuencia evidencia una relación causa-efecto en la que la reflexión estructurada conduce a ajustes pedagógicos más coherentes.

Entre los hallazgos principales se destacan:

1. La disminución de la desarticulación entre objetivos, actividades y evaluación.
2. La incorporación sistemática de momentos de verificación formativa.
3. La emergencia de criterios pedagógicos orientados a la mejora continua.
4. La reconstrucción conceptual del ciclo PHVA como herramienta formativa.

Estos resultados responden directamente al objetivo del estudio, al avanzar en la formulación de criterios de orientación pedagógica para la formación docente en el área de inglés.

No obstante, el estudio presenta limitaciones que deben considerarse. La muestra se circunscribe a 20 docentes de una sola institución, lo que restringe la transferencia de los hallazgos a otros contextos. Asimismo, el uso de técnicas cualitativas basadas en autorreflexión puede implicar sesgos asociados a la percepción subjetiva de los participantes. Además, al tratarse de una investigación en curso, los resultados corresponden a una fase preliminar y reflejan procesos en consolidación más que transformaciones estabilizadas en el tiempo.

En conjunto, la discusión confirma que la resignificación pedagógica del ciclo PHVA no opera como simple analogía administrativa, sino como estructura organizadora de la práctica docente. La relación identificada entre sistematización reflexiva y coherencia pedagógica sugiere que la mejora continua en el aula se fortalece cuando el docente dispone de marcos conceptuales que orientan la revisión permanente de su práctica. De este modo, el estudio contribuye a superar la fragmentación entre gestión institucional y acción pedagógica, problemática planteada desde la introducción del artículo.

CONCLUSIONES

El estudio permite concluir que la resignificación pedagógica del ciclo PHVA constituye una alternativa viable para articular gestión educativa y práctica reflexiva en la enseñanza del inglés como lengua extranjera en educación básica primaria. En coherencia con el objetivo general, la investigación avanza en la formulación de criterios de orientación pedagógica que organizan la práctica docente desde una lógica de mejora continua.

Los resultados evidencian que la incorporación sistemática de los momentos de planear, hacer, verificar y actuar favorece la coherencia entre la planeación curricular, la implementación didáctica y la evaluación formativa. Esta articulación responde directamente a la problemática identificada en la introducción, relacionada con la fragmentación entre modelos de gestión institucional y dinámicas pedagógicas del aula.

En relación con los objetivos específicos, el análisis permite identificar las limitaciones de los modelos de gestión centrados en el cumplimiento normativo, así como explorar las posibilidades del ciclo PHVA como estructura complementaria con enfoque formativo. Asimismo, se establecen criterios pedagógicos en construcción, entre los que se destacan la articulación explícita entre objetivos y evaluación,

la inclusión sistemática de momentos de verificación formativa y la reformulación consciente de la planeación a partir de la reflexión sobre la práctica.

Los hallazgos respaldan la hipótesis de trabajo al mostrar que la resignificación del ciclo PHVA puede configurarse como un marco integrador que fortalece la coherencia pedagógica y promueve procesos sostenidos de mejora continua en el área de inglés. La relación identificada entre sistematización reflexiva y ajuste pedagógico evidencia que la mejora de la práctica no depende únicamente de estructuras administrativas, sino de su apropiación crítica desde el aula.

No obstante, al tratarse de una investigación doctoral en curso, las conclusiones corresponden a avances parciales que requieren consolidación en fases posteriores del estudio. En este sentido, los criterios formulados se presentan como orientaciones pedagógicas en desarrollo, susceptibles de ampliación y validación en otros contextos educativos.

En síntesis, el artículo aporta elementos conceptuales y metodológicos que contribuyen a comprender el ciclo PHVA como herramienta formativa para la formación docente en la enseñanza del inglés, fortaleciendo la articulación entre gestión institucional y práctica pedagógica desde una perspectiva de mejora continua.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi sincero agradecimiento al Dr. Andrés Marino, director de esta investigación doctoral, por su orientación académica, rigor intelectual y acompañamiento constante a lo largo del proceso investigativo. Sus aportes y observaciones han sido fundamentales para el desarrollo y consolidación de este trabajo.

Agradezco de manera especial a mis hijos, Miguel Ángel y Gabriela, quienes representan mi mayor motivación e inspiración. Su amor, comprensión y apoyo incondicional han sido el impulso permanente que sostiene este camino académico.

REFERENCIAS

- Ball, S. J. (2003). The teacher's soul and the terrors of performativity. *Journal of Education Policy*, 18(2), 215–228. <https://doi.org/10.1080/0268093022000043065>
- Bolívar, A. (2015). *Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende*. Narcea.
- Carr, W., & Kemmis, S. (1988). *Teoría crítica de la enseñanza: La investigación-acción en la formación del profesorado*. Martínez Roca.
- Círculo TEC. (2012). *El ciclo PHVA: Planear, hacer, verificar y actuar*. Tecnológico de Monterrey.
- Day, C. (2012). *The new lives of teachers*. Routledge.
- Elliott, J. (2010). *La investigación-acción en educación* (5.ª ed.). Morata.
- Farrell, T. S. C. (2015). *Promoting teacher reflection in second language education: A framework for TESOL professionals*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315773162>
- Fullan, M. (2011). *Change leader: Learning to do what matters most*. Jossey-Bass.
- Giroux, H. A. (2013). *La pedagogía crítica en tiempos oscuros*. Siglo XXI Editores.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Hernández, S., & Rodríguez, P. (2011). *Introducción a la administración: Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. McGraw-Hill.

- Kemmis, S., & McTaggart, R. (2005). Participatory action research: Communicative action and the public sphere. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 559–603). Sage.
- Ministerio de Educación Nacional. (2014). *Sistema integrado de gestión (SIG)*. MEN.
- Murillo, F. J. (2007). *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*. Convenio Andrés Bello.
- Nation, I. S. P., & Macalister, J. (2010). *Language curriculum design*. Routledge.
- Perrenoud, P. (2004). *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar*. Graó.
- Richards, J. C. (2011). *Competence and performance in language teaching*. Cambridge University Press.
- Rincón, R. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: Una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, (111), 43–59.
- Schön, D. A. (2002). *The reflective practitioner: How professionals think in action* (Rev. ed.). Basic Books.
- Stenhouse, L. (1987). *La investigación como base de la enseñanza*. Morata.
- Zeichner, K. (2010). Rethinking the connections between campus courses and field experiences in college- and university-based teacher education. *Journal of Teacher Education*, 61(1–2), 89–99.
<https://doi.org/10.1177/0022487109347671>