



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN

*“DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO
ESCOLAR CON BASE EN LA VERSIÓN EDUCATIVA
DEL MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL,
MÉXICO.”*

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO MECÁNICO ELECTRICISTA

P R E S E N T A :
JAVIER GÓMEZ MATURANO.

DIRECTOR DE TESIS

DR. DANIEL VELÁZQUEZ VÁZQUEZ

México 2011





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Facultad de Estudios Superiores Aragón

DIRECCIÓN

DUPLICADO

JAVIER GOMEZ MATURANO

Presente

Con fundamento en el punto 6 y siguientes, del Reglamento para Exámenes Profesionales en esta Facultad, y toda vez que la documentación presentada por usted reúne los requisitos que establece el precitado Reglamento; me permito comunicarle que ha sido aprobado su tema de tesis y asesor.

TÍTULO: "DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
DE UN CENTRO ESCOLAR CON BASE EN LA VERSIÓN EDUCATIVA
DEL MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL, MÉXICO"

ASESOR: Dr. DANIEL VELÁZQUEZ VÁZQUEZ

Aprovecho la ocasión para reiterarle mi distinguida consideración.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Nezahualcóyotl, Estado de México, 11 de noviembre de 2009.

EL DIRECTOR

M. en I. GILBERTO GARCÍA SANTAMARÍA GONZÁLEZ



NOTA: La aceptación del tema de tesis y asesor de la misma fue registrado en la Secretaría Académica de esta Facultad con fecha 27 de octubre de 2009.

C p Secretaría Académica
C p Jefatura de Carrera de Ingeniería Mecánica Eléctrica
C p Asesor de Tesis

GGSG/JGPO/bra

100 UNAM
CENTENARIO
NACIONAL
DEL MEXICO
1929 - 2029



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN UNAM

JEFATURA DE CARRERA DE
INGENIERÍA MECÁNICA ELÉCTRICA

OFICIO: FESAR/JAME/666/2010

ASUNTO: Sínodo

LIC. JOSÉ GUADALUPE PIÑA OROZCO
SECRETARIO ACADÉMICO
PRESENTE

Por este conducto me permito relacionar los nombres de los Profesores que sugiero integren el Sínodo del Examen Profesional del alumno: **JAVIER GÓMEZ MATURANO**, con Número de Cuenta: **096062412**, con el tema de tesis: **“DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO ESCOLAR CON BASE EN LA VERSIÓN EDUCATIVA DEL MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL, MÉXICO”**.

| | | | |
|--------------------|--|----------------|-----------|
| PRESIDENTE: | DR. DANIEL VELÁZQUEZ VÁZQUEZ | MAYO | 90 |
| VOCAL: | ING. JUAN GERMÁN VALENZUELA RAMOS | FEBRERO | 94 |
| SECRETARIO: | ING. JOSÉ LUÍS GARCÍA GREGORIO | MAYO | 01 |
| SUPLENTE: | ING. CHRISTIAN PIMENTEL PIEDRABUENA | AGOSTO | 03 |
| SUPLENTE: | ING. NOÉ AVILA ESQUIVEL | AGOSTO | 09 |

Quiero subrayar que el Director de Tesis es el Dr. Daniel Velázquez Vázquez, quien está incluido basándose en lo que reza el Reglamento de Exámenes Profesionales de esta Facultad.

Atentamente
“POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU”

Bosques de Aragón, Estado de México, 11 de noviembre de 2010

EL JEFE DE CARRERA



M. en I. FIDEL GUTIÉRREZ FLORES



C.c.p.- Lic. Ma. Teresa Luna Sánchez.- Jefa del Depto. de Servicios Escolares.

C.c.p.- Dr. Daniel Velázquez Vázquez, Asesor.

C.c.p.- Alumno

FGF/lgyf

AGRADECIMIENTOS

“Existen derrotas, pero nadie está a salvo de ellas. Por eso es mejor perder algunos combates en la lucha por nuestros sueños que ser derrotados sin siquiera saber por qué se está luchando.”

Paulo Coelho

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, mi alma mater, por la formación profesional y humana que recibí en ella. Agradezco a los profesores que, además de haberme brindado sin tapujos su erudición, me mostraron el camino para alcanzar mis metas. Muy especialmente, agradezco a mi asesor, Dr. Daniel Velázquez, por su tiempo y sus consejos, pero sobre todo por el testimonio que da del orgullo y la responsabilidad de ser universitario.

Agradezco profundamente a mis padres, que son gente buena y trabajadora, que me han acompañado en todo momento, brindándome grandes alegrías y arropándome en los tiempos de infortunio. A ellos debo mi vida y a ellos dedico mis logros.

Agradezco al amor de mi vida y al fruto de ese amor: Lilitiana y Anita son los luceros que llenan de esplendor y felicidad mi existencia. Gracias por su cariño y compañía, ustedes son la fuente vital que impulsa mi marcha.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN. | 1 |
| I. LA CALIDAD TOTAL EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS. | |
| Introducción capitular. | 5 |
| 1.1 Calidad Total. | 5 |
| 1.2 Calidad Total en México. | 7 |
| 1.3 Premio Nacional de Calidad. | 10 |
| 1.4 Modelo Nacional para la Calidad Total, México. | 12 |
| 1.4.1 Fundamentos y principios del Modelo Nacional para la Calidad Total | 13 |
| 1.4.2 Estructura del Modelo Nacional para la Calidad Total | 15 |
| Conclusión capitular. | 20 |
| II. CALIDAD EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN BÁSICA. | |
| Introducción capitular. | 22 |
| 2.1 La calidad en la educación básica de México. | 23 |
| 2.1.1 Estructura del sistema educativo nacional. | 23 |
| 2.1.2 Las políticas educativas orientadas a mejorar la calidad de la educación básica. | 25 |
| 2.1.3 El incremento del gasto educativo. | 27 |
| 2.1.4 La calidad de la educación básica en México. | 29 |
| 2.2 Gestión de la calidad en los centros escolares. | 30 |
| 2.2.1 La gestión de los centros escolares. | 31 |
| 2.2.2 La gestión como medio para incrementar la calidad de la educación. | 32 |
| 2.2.3 Evaluación de los centros escolares como forma de medir su calidad. | 33 |
| 2.2.4 La autoevaluación como estrategia para implantar la gestión de la calidad en los centros escolares. | 34 |

| | | |
|-------------|---|----|
| 2.2.5 | Acreditación y certificación de la calidad en los centros escolares. | 35 |
| | Conclusión capitular. | 38 |
| III. | IMPLANTACIÓN DE LA VERSIÓN EDUCATIVA DEL MNCT EN EL OBJETO DE ESTUDIO. | |
| | Introducción capitular. | 40 |
| 3.1 | Versión Educativa del MNCT, México. | 40 |
| 3.1.1 | Generalidades del modelo. | 40 |
| 3.1.2 | Estructura del modelo. | 41 |
| 3.2 | Características del objeto de estudio. | 45 |
| 3.2.1 | Oferta educativa de la organización. | 45 |
| 3.2.2 | Filosofía de la institución. | 46 |
| 3.2.3 | Capacidad operativa. | 47 |
| 3.2.4 | Características socioeconómicas de los alumnos y sus familias. | 49 |
| 3.3 | Implantación del sistema de autoevaluación en el marco del Modelo. | 50 |
| 3.3.1 | Componentes del sistema de autoevaluación. | 51 |
| 3.3.2 | Etapa de sensibilización. | 52 |
| 3.3.3 | Etapa de conformación del equipo de autoevaluación. | 54 |
| 3.3.4 | Etapa de desarrollo de la autoevaluación. | 55 |
| | Conclusión capitular | 57 |
| IV. | RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN. | |
| | Introducción capitular. | 59 |
| 4.1 | Usuarios. | 60 |
| 4.1.1 | Resultados de los cuestionarios aplicados. | 60 |
| 4.1.2 | Evidencias de los indicadores cuantitativos. | 63 |

| | |
|--|----|
| 4.1.3 Puntos fuertes y áreas de mejora. | 64 |
| 4.2 Liderazgo. | 65 |
| 4.2.1 Resultados de los cuestionarios aplicados | 65 |
| 4.2.2 Evidencias de los indicadores cuantitativos. | 69 |
| 4.2.3 Puntos fuertes y áreas de mejora. | 70 |
| 4.3 Planeación. | 70 |
| 4.3.1 Resultados de los cuestionarios aplicados. | 70 |
| 4.3.2 Evidencias de los indicadores cuantitativos. | 73 |
| 4.3.3 Puntos fuertes y áreas de mejora. | 74 |
| 4.4 Información y conocimiento. | 75 |
| 4.4.1 Resultados de los cuestionarios aplicados. | 75 |
| 4.4.2 Evidencias de los indicadores cuantitativos. | 77 |
| 4.4.3 Puntos fuertes y áreas de mejora. | 78 |
| 4.5 Personal. | 79 |
| 4.5.1 Resultados de los cuestionarios aplicados. | 79 |
| 4.5.2 Evidencias de los indicadores cuantitativos. | 81 |
| 4.5.3 Puntos fuertes y áreas de mejora. | 82 |
| 4.6 Procesos. | 83 |
| 4.6.1 Resultados de los cuestionarios aplicados. | 83 |
| 4.6.2 Evidencias de los indicadores cuantitativos. | 87 |
| 4.6.3 Puntos fuertes y áreas de mejora. | 88 |
| 4.7 Responsabilidad social. | 89 |
| 4.7.1 Resultados de los cuestionarios aplicados. | 89 |
| 4.7.2 Evidencias de los indicadores cuantitativos. | 91 |
| 4.7.3 Puntos fuertes y áreas de mejora. | 91 |

| | |
|--|-----|
| 4.8 Competitividad. | 92 |
| 4.8.1 Resultados de alumnos. | 92 |
| 4.8.2 Resultados de docentes. | 93 |
| 4.8.3 Resultados de padres de familia. | 95 |
| 4.8.4 Resultados del personal de apoyo. | 97 |
| 4.8.5 Resultados conjuntos. | 98 |
| 4.8.6 Puntos fuertes y áreas de mejora. | 98 |
| 4.9 Valoración final del centro escolar. | 100 |
| 4.9.1 Usuarios. | 102 |
| 4.9.2 Liderazgo. | 102 |
| 4.9.3 Planeación. | 103 |
| 4.9.4 Información y conocimiento. | 104 |
| 4.9.5 Personal. | 104 |
| 4.9.6 Procesos. | 105 |
| 4.9.7 Responsabilidad social. | 106 |
| 4.9.8 Competitividad. | 107 |
| CONCLUSIONES. | 109 |
| Bibliografía. | VI |
| Anexos. | X |

INTRODUCCIÓN

La calidad ha sido en las últimas décadas una especie de paradigma al que han recurrido, a veces con demasiada frecuencia, los administradores e ingenieros cuando en sus compañías se enfrentan a problemas de productividad, competitividad y permanencia en el mercado. La mayoría de la literatura que habla entorno a la calidad, la presentan como un rasgo deseable en la operación de cualquier empresa para potenciar su desarrollo, sin importar el sector al que pertenezcan. Al hablar de calidad se habla de mejorar permanentemente los procesos de la organización y de hacer bien las cosas desde la primera vez para reducir costos por remanufactura o pérdidas por desperdicios; además, a través de productos de calidad se puede competir mejor por la preferencia del consumidor. La calidad de los productos y servicios se ha vuelto deseable no solo para las organizaciones productivas que con la adopción de programas de calidad pueden incrementar su cuota de mercado, sino también para los consumidores o usuarios que con ello satisfacen mejor sus necesidades y expectativas.

Ya en otros momentos históricos y en otros lugares del mundo, fuera de México, la aplicación de sistemas de calidad en las organizaciones productivas ha dado muestras claras de su efectividad como medio para incrementar la productividad de las empresas y contribuir a su mejor posicionamiento en el mercado local y mundial.

La calidad total, como etapa del desarrollo de los sistemas de calidad, tiene como característica destacar la importancia de buscar la calidad en cada una de las etapas del proceso productivo más allá de la existencia o no de transacciones económicas, también se empeña en responsabilizar a todos los participantes en el proceso productivo en el logro de dicho objetivo. Una carga cultural importante acompaña a los sistemas de calidad total que plantean la necesidad de desarrollar una filosofía de la calidad y de la mejora continua en todos los integrantes de la organización. Pero además, la introducción de una metáfora del cliente, en la que cada etapa del proceso y cada integrante de la organización se ve beneficiado por la calidad del proceso inmediato anterior y lo compromete a responder de la misma manera al proceso o usuario que le sigue, ha permitido involucrar a todo el personal en la búsqueda de la calidad. Así mismo, se ha establecido como motor de la mejora continua la satisfacción cabal de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos durante todo el proceso. Con esto, se hace extensible la aplicación de los principios de la calidad total a las organizaciones de cualquier giro o tamaño.

Lo que comenzó siendo un conjunto de técnicas estadísticas y principios operativos aplicados solo en las empresas industriales, se ha difundido paulatinamente en todos los sectores productivos de las grandes urbes. Hoy en día se habla de la calidad no solo en los productos de las empresas industriales, sino también en la mayoría de los servicios, aún en los que brindan las empresas públicas. El profuso bombardeo propagandístico del término ha ocasionado que la calidad ya no sea algo esperado sólo en los productos y servicios de las empresas privadas, sino que incluso está presente en la oferta de servicios de salud, de servicios educativos e incluso en las funciones de gobierno. La realidad es que la calidad se ha vuelto algo deseable en la presentación de casi cualquier producto o servicio.

En México, la difusión de los principios de calidad total ha corrido a cargo de algunos organismos privados y del gobierno federal. Las iniciativas llevadas a cabo para promover una cultura de calidad en el funcionamiento de las empresas mexicanas responden inicialmente a la necesidad de apoyar y mejorar la competitividad de éstas ante el desplome que vivían en las décadas de los ochentas y noventas como resultado de las políticas de apertura económica de esos años. Es un rasgo característico en México, la participación activa del gobierno federal en la difusión y desarrollo de modelos de calidad aplicables a las empresas mexicanas. A partir del año dos mil los principios de la calidad total se empezaron a implantar mediante modelos de calidad total en las organizaciones de la Administración Pública Federal. La administración Federal impulso el desarrollo de modelos de calidad que respondieran a las características propias de las organizaciones mexicanas, sean productivas, gubernamentales o incluso educativas. En la actualidad se sigue recurriendo a los modelos de calidad total como un medio para mejorar la competitividad de las organizaciones mexicanas.

En el campo educativo los principios de la calidad se han abierto paso y se encuentran en la presentación de casi cualquier institución educativa, sea como una realidad o como una aspiración. En la política educativa de México la calidad ha estado presente en por lo menos los últimos veinticinco años. La calidad de los centros escolares se ha vuelto en el discurso público uno de los valores más codiciados en el sector educativo, pese a su todavía difusa definición. La introducción de modelos de calidad provenientes de otros ámbitos en el sector educativo sin la debida reflexión y análisis ha ocasionado el fracaso de muchas iniciativas que buscan implantar sistemas de gestión de calidad en las organizaciones educativas. Sin embargo, el desarrollo de modelos de calidad que respondan a la naturaleza específica del sector educativo está en marcha y los estudios que profundizan en este campo van eliminando las tergiversaciones iniciales.

La gestión de calidad en los centros escolares plantea retos no fáciles de resolver. Más que atender a los indicadores de los insumos (tasa de cobertura, gasto por alumno, alumnos por profesor, índices de retención, reprobación y deserción, etc.) o a los indicadores de los productos (resultados de evaluaciones nacionales, porcentaje de alumnos que ingresan satisfactoriamente al siguiente nivel educativo) la gestión de calidad plantea que se debe poner el énfasis en los procesos al interior de las escuelas y estudiar y definir indicadores que den fe de la calidad del proceso educativo en el momento y lugar en que se da, es decir, en los centros escolares. La evaluación de la gestión de la calidad es un campo en desarrollo al que están llamados los profesionistas preparados en la aplicación de sistemas de calidad.

Ya es parte del campo de estudio de la ingeniería industrial el desarrollo y la aplicación de sistemas de calidad en las empresas industriales. Sin embargo, la terciarización de las economías emergentes, incluida la de México, así como las tendencias arriba mencionadas, acercan al campo de estudio de la ingeniería industrial la aplicación de sistemas de calidad total en la gestión de los centros escolares. Siendo además, tarea de los ingenieros industriales la búsqueda sistemática de la mejora de todos los indicadores de la actividad productiva y operativa de una empresa, así como el desarrollo de una cultura que persiga el incremento de la productividad y competitividad de las organizaciones, sin importar giro o tamaño y siendo las escuelas organizaciones de gran

envergadura para el desarrollo nacional, considero que es un desafío muy importante para los ingenieros industriales contribuir a la implantación de sistemas de calidad efectivos en las organizaciones educativas, así como ya se ha hecho en otras organizaciones de servicios. La disciplina de la ingeniería industrial cuenta con teorías y técnicas para el desarrollo de sistemas de calidad y su correcta implantación en las organizaciones, por ello se cuenta con bases suficientes para responder al reto de identificar las características propias de los sistemas educativos y profundizar en el conocimiento de las necesidades y expectativas que los servicios educativos están llamados a satisfacer. En este contexto se presenta el siguiente trabajo, en el debate de la aplicación de los principios de calidad en las organizaciones educativas y en la búsqueda de modelos que evalúen en justa dimensión la calidad de los centros escolares.

Para este trabajo se ha tomado como objeto de estudio una organización educativa de carácter privado que oferta servicios de educación básica y que enfrenta desde hace algunos años serios problemas de rentabilidad que ponen en entredicho su permanencia en el mercado. Los recursos financieros de los que puede disponer la organización dependen exclusivamente del pago de colegiaturas que hacen sus usuarios, por lo que los problemas financieros de la institución tienen su origen en la baja matrícula escolar que atiende. Así mismo, la incapacidad de la organización para ampliar el número de usuarios se presenta como incapacidad de competir con otros centros educativos. En este sentido se puede establecer que la problemática de rentabilidad económica está estrechamente vinculada a la competitividad de la organización. Pero no sólo es el ámbito económico el único factor considerado para la realización del presente estudio, ya que también se ha contemplado la rentabilidad social que entrega la organización en su actividad educativa ya que un funcionamiento deficiente traerá como consecuencia bajos índices de retribución social en los servicios ofertados por el objeto de estudio. Ante tal perspectiva, un estudio sistemático de la operación del centro educativo podrá dar un panorama del estado general de la organización, de su competitividad y de las fuerzas restrictivas que están mermando su desarrollo, además de que se estaría en condiciones de juzgar su calidad.

El principal reto del presente estudio fue poder identificar las problemáticas de competitividad que enfrenta una organización educativa a través de indicadores claramente definidos e identificables de su operación y que estén definidos en el marco de un modelo de calidad adecuado al sector educativo. Para ello se recurrió a los modelos de calidad total en busca de un referente que permita evaluar el funcionamiento general del centro educativo y diagnosticar el estado de la organización, identificando sus fortalezas y áreas de mejora. Este referente fue encontrado en el Modelo Nacional para la Calidad Total, México, en su Versión Educativa, el cual cuenta con el aval de la oficina técnica del Premio Nacional de Calidad, México, y constituye una guía para la implantación de un sistema de autoevaluación en los centros escolares de educación básica. Dado que el objeto de estudio lo constituye una organización educativa de nivel básico de carácter privado, el modelo se aplicó tal y como está constituido sin necesidad de adecuación alguna.

En este trabajo se realizó un diagnóstico de la organización educativa denominada “Colegio Vancouver” a partir del análisis de los resultados de un proceso de autoevaluación en el que participó toda la comunidad del centro educativo y que se inscribe en el marco de la Versión Educativa del Modelo Nacional para la Calidad Total, México, lo cual expone a la organización a

las condiciones para elaborar en el futuro un plan de mejora que eleve su competitividad y la calidad de sus servicios.

Los objetivos de este trabajo fueron:

- I. Precisar los principios de calidad total aplicables a la realidad nacional como sustento ideológico para aproximarse al estado de calidad que guarda el objeto de estudio.
- II. Identificar las tendencias y esfuerzos que se realizan en el país para evaluar y mejorar la calidad educativa en los centros escolares de educación básica.
- III. Conocer las iniciativas que buscan fomentar la aplicación de los principios de la calidad total en las organizaciones educativas de nivel básico.
- IV. Conocer los fundamentos y características del Modelo Nacional para la Calidad Total, México, así como su Versión Educativa.
- V. Conocer y analizar los criterios y subcriterios que conforman el modelo de calidad en cuestión.
- VI. Fomentar una cultura de la calidad total y la mejora continua en todos los grupos de interés del objeto de estudio.
- VII. Desarrollar un proceso de autoevaluación en el que se involucre a los grupos de interés de la organización educativa, dentro del marco de la Versión Educativa del Modelo Nacional para la Calidad Total.
- VIII. Analizar el funcionamiento general de la organización a partir de los resultados del proceso de autoevaluación.
- IX. Diagnosticar el estado general de la organización.
- X. Descubrir las fuerzas restrictivas que han mermado la competitividad de la organización.

Los resultados obtenidos de este estudio, a la luz del panorama general de la evolución de los sistemas de calidad total en México y de las iniciativas o modelos de gestión de calidad en centros escolares de educación básica, consistieron en la formulación de los elementos teóricos y metodológicos para implementar un sistema de autoevaluación en un centro escolar en el marco de la Versión Educativa del Modelo Nacional para la Calidad Total, México, en la que participaron todos los grupos de interés de la organización. La aplicación de este modelo dejó al descubierto los elementos suficientes para la elaboración de un diagnóstico y, a través de los indicadores de operación que permiten valorar el perfil de calidad, localizar las fortalezas y áreas de oportunidad a fin de articular un plan de mejora en el centro escolar.

CAPÍTULO I

LA CALIDAD TOTAL EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

INTRODUCCIÓN CAPITULAR

A lo largo de este capítulo veremos cómo en las dos últimas décadas en México el gobierno federal y algunos organismos privados han realizado diversos esfuerzos para que las empresas mexicanas públicas y privadas, de cualquier ramo, adopten en su operación los principios de la calidad total como un medio para incrementar su productividad y competitividad. Comenzaré este trabajo presentando los principios generalmente asociados al término de Calidad Total, así como un breve panorama de su desarrollo en las organizaciones del país en las últimas tres décadas. Se hablará del papel que ha jugado el Premio Nacional de Calidad en la formación y difusión de una cultura de la Calidad Total en México y en el desarrollo de modelos de calidad aplicables a la realidad mexicana, como el Modelo Nacional para la Calidad Total, México. El objetivo del presente capítulo es conocer los principios de la calidad total, presentar el contexto en el que éstos han penetrado en las organizaciones del país y cómo es que se presentan como una alternativa para instrumentar la evaluación de la calidad en los Centros Escolares.

1.1 CALIDAD TOTAL.

El concepto de calidad aplicado en la producción industrial ha tenido décadas de evolución. Desde la adopción sistemática de la inspección en los talleres ingleses del siglo XIX, hasta los modernos conceptos de reingeniería y rearquitectura del nuevo milenio, los sistemas o modelos de calidad han venido evolucionando y se pueden identificar seis etapas o generaciones dentro de esta evolución, de las cuales, la administración estratégica de la calidad total, constituye la cuarta generación. En ésta etapa, de la calidad total, se hace hincapié en los requerimientos del mercado y en las necesidades del consumidor, la calidad de los productos y servicios es tomada por las organizaciones como una estrategia para competir en el mercado.¹

Es importante para este trabajo destacar que aunque el término de calidad total tiene diversas acepciones, el elemento común en todas ellas, es que la finalidad de introducir en los sistemas de dirección y administración de las organizaciones los principios de la calidad total es hacerlas más competitivas.²

Antonio Barba identifica tres rasgos característicos presentes en toda aproximación a la calidad total: el enfoque al cliente, la insistencia en el mejoramiento continuo y el considerar a la organización como un sistema total.³

¹ Sánchez, Abigail. Historia de la Calidad Total. Pág.6-10

² Clery Aguirre, Arturo Guillermo. La calidad total como una estrategia competitiva aplicada a una empresa de servicios de instalaciones eléctricas y telecomunicaciones.

³ Barba Álvarez, Antonio. Cultura de la calidad Total en México. Pág. 30.

- **El enfoque a la satisfacción del consumidor** se refiere al establecimiento, por parte de las organizaciones, de sistemas para la eficiente detección de las necesidades de los clientes, así como el desarrollo de mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los mismos con los productos o servicios ofertados. El enfoque no sólo es dirigido al consumidor final, sino que se establece que en cada etapa del proceso de producción o servicio: cada miembro de la compañía tiene un cliente, que puede ser interno o externo a la organización, pero debe satisfacer eficientemente sus necesidades y expectativas. Dicha metáfora del cliente ha permitido a las organizaciones gubernamentales adoptar sistemas de Calidad Total más allá de las transacciones económicas de éstas con sus usuarios finales.⁴
- **Insistencia en el mejoramiento continuo.**- Es el deseo de aumentar la confiabilidad y el control del desempeño de la organización. Se refiere al mejoramiento del trabajo organizacional que arroje índices de calidad cada vez más altos. También se refiere al incremento del aprendizaje organizacional y al desarrollo de nuevas habilidades y capacidades. Para ello se debe realizar esfuerzos para detectar y sistemáticamente reducir las fuentes de insatisfacción del cliente permanentemente.⁵
- **Considerar a la organización como un sistema total.**- Este enfoque guía a la organización para abordar el desempeño organizacional como algo complejo, con dinámicas específicas producto de las interacciones entre todos los elementos que constituyen a la organización y cuya mejora implica un conocimiento profundo de dichas interacciones así como de la participación de todos los individuos involucrados en el proceso de producción para detectar y solucionar los problemas. También destaca la generación y difusión de una cultura de la mejora continua de la calidad y la satisfacción total del cliente en todos los estamentos de la organización, así como en todas las etapas de la línea de producción.⁶

La filosofía de la calidad total se puede reflejar en estos tres preceptos básicos, mismos que de aplicarse en las organizaciones pueden llevarlas a incrementar sustancialmente su desempeño.⁷

Por otra parte, **Elvia Espinosa Infante y Rebeca Pérez Calderón** describen la calidad total a partir de dos agregados: el primero se refiere a la organización de la producción y la búsqueda por hacerla más eficiente; el segundo engloba los valores, la cultura y la filosofía que apoya la calidad Total.⁸

Dentro del primer agregado se incluye el mejoramiento de los procesos de producción o de servicios, desde su diseño hasta los servicios de posventa. Esto incluye el cuidado del diseño, el involucramiento de los proveedores en la calidad de los insumos, la adecuada elección de métodos de trabajo y tecnología, la capacitación del personal, la atención al cliente, etc.; básicamente, el incremento de la productividad. Todo ello con una gran carga de métodos estadísticos para el

⁴ *Ibíd*em pág. 31-32.

⁵ *Ibíd*em.

⁶ *Ibíd*em.

⁷ *Ibíd*em pág. 30.

⁸ Espinosa Infante, Elvia y Pérez Calderón, Rebeca. Calidad total. Una alternativa de organización del trabajo en México.

control de los procesos y el aseguramiento de la calidad. En este sentido, la calidad total se refiere a *hacerlo bien desde la primera vez*.⁹

El segundo agregado refiere que la calidad total conlleva una fuerte carga cultural, pues requiere el desarrollo de una filosofía asumida por todos los integrantes de la organización, desde la alta dirección hasta el operario de más bajo nivel jerárquico, todos en pro de la consecución de los objetivos organizacionales. La calidad total implica desarrollar un conjunto de valores que a su vez estimulen conductas y actitudes de todos los miembros de la organización hacia la mejora continua de la organización y de su persona. La calidad total en este sentido es *una forma de ser*.¹⁰

A partir de lo anteriormente expuesto, se considerará para este trabajo que la calidad total es un estilo de gestión empresarial que toma la calidad de los productos y servicios como una estrategia para incrementar la competitividad de las organizaciones¹¹, promueve en todos los integrantes de la organización una forma de ser que genere actitudes y comportamientos que mejoren permanentemente el desempeño organizacional¹² en pro de la satisfacción cabal de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos, con un enfoque sistémico que parta de las características propias de la organización.¹³

1.2 CALIDAD TOTAL EN MÉXICO.

La historia de la calidad total en México está vinculada estrechamente a los cambios en la política económica que hizo el gobierno federal a partir de los años ochenta. La apertura económica cambió la realidad de las empresas mexicanas y las obligó a buscar mecanismos para mantener su cuota de mercado ante competidores extranjeros. Una de esas estrategias, presentadas por organizaciones del sector privado primero, y por el gobierno federal después, es la calidad total. Hoy en día existen iniciativas como el Premio Nacional de Calidad (PNC) que siguen impulsando los principios de calidad total en las organizaciones mexicanas.

Badillo Calderón sostiene en su trabajo que, hasta antes de la suscripción de tratados de libre comercio por el gobierno mexicano, la mayoría de las organizaciones productivas de México no requerían adoptar estrategias competitivas como la calidad total, pues el proteccionismo del Estado mexicano les aseguraba su cuota en el mercado interno, a veces con altos índices de rentabilidad a pesar de que su desempeño productivo fuera ineficiente: con la política de fomento industrial adoptada por el Estado mexicano a partir de la década de los 40's, la industria floreció acostumbrada a mercados seguros, a no tener competidores agresivos y estar resguardada siempre por el proteccionismo del Estado.¹⁴

⁹ Ibídem.

¹⁰ Ibídem.

¹¹ Sánchez Op. Cit

¹² Espinosa y Pérez Op. Cit

¹³ Barba Op. Cit

¹⁴ Badillo Calderón, Jesús Fernando. La calidad total: Un medio para impulsar la competitividad industrial y a enfrentar los restos de la conquista de mercados. Pág. 33-35.

Dichas condiciones de mercado se modificaron aceleradamente a partir del año 1994, fecha en que entra en vigor el tratado de libre comercio entre los países de América del Norte: México, Estados Unidos y Canadá.¹⁵ Hoy en día, México mantiene en vigor 10 tratados de libre comercio que incluyen alrededor de 20 países. En esta nueva realidad comercial, las empresas mexicanas deben competir por su cuota de mercado ante organizaciones extranjeras que generalmente cuentan con un mejor desarrollo productivo y financiero. Las ventajas circunstanciales, como el bajo precio de las mercancías resultado de los bajos salarios pagados en el país, van desapareciendo conforme avanza la integración económica de México en el mercado mundial. Ante la nueva realidad económica, las empresas del país se vieron en la necesidad de buscar estrategias eficaces para mantener su cota de mercado. Entre las estrategias encontradas se encuentran los principios de la calidad total.¹⁶

Las ideas sobre calidad llegan a México en la década de los 80's provenientes de Estados Unidos. Son las organizaciones de procedencia extranjera establecidas en el país las primeras en implementar sistemas de calidad como reflejo de las políticas adoptadas por sus filiales en otros países: General Motors, Ford, Chrysler, Celanese, Kodak, Nestlé, Roche.¹⁷

Los primeros esfuerzos por impulsar la calidad total en las organizaciones mexicanas se remontan a 1985, cuando el gobierno, por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), instauró premios nacionales y reconocimientos a la calidad de productos que cumplían o superaban las Normas Oficiales Mexicanas (NOM's). Entre 1987 y 1988, la SECOFI instauró en forma sistemática un premio o reconocimiento a los industriales que procuraban mejorar la calidad de sus productos, elegidos por un comité de expertos en calidad total, donde el parámetro eran las NOM's.¹⁸

En la segunda mitad de la década de los ochenta se promueve desde el gobierno un movimiento de calidad total en el país, en el que se involucra a las organizaciones productivas y al sector social, en conjunto, para promover una cultura de aumento de la productividad y la calidad entre las empresas y trabajadores. Esto a través de los programas de diversas instituciones públicas y de la creación de organismos privados de promoción y evaluación de políticas de calidad.¹⁹ Entre las instituciones que, con mayores o menores logros, promovieron la adopción de sistemas de calidad se encuentran: el Centro Nacional de la Productividad (CENAPRO); el Instituto de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO); NAFINSA, con su programa de apoyo a la productividad industrial; el Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA); la Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C. (FUNDAMECA), entre otros.²⁰

En noviembre de 1989 se crea por decreto presidencial el Premio Nacional de Calidad (PNC), que sirve como instrumento central en la tarea de mejorar la productividad. También se implantaron en los estados de la república premios estatales de calidad que se otorgan a los empresarios regionales. En un principio, el PNC es desarrollado por la Fundación Mexicana para la Calidad Total (FMCT),

¹⁵ *Ibidem*. Pág. 35-45.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ Espinosa y Pérez. Op. Cit.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ Espinosa y Pérez. Op. Cit.

que reunía a empresarios, académicos e investigadores con el propósito de impulsar a las organizaciones a superarse y ser autosuficientes en materia de calidad, productividad y así contribuir al desarrollo nacional. Ante la necesidad de evaluar los procesos y sistemas de calidad, el PNC en México se convirtió en uno de los indicadores de mayor credibilidad para evaluar y motivar una cultura de calidad.²¹

A pesar de lo realizado por el gobierno federal y la iniciativa privada, para finales de los 90's la mayoría de las empresas públicas y privadas del país estaban lejos de implementar sistemas de calidad total y aún mas de atravesar procesos de certificación exigidos por el mercado global. Para el año 2000 menos del 0.1% de las empresas nacionales se habían registrado como empresas certificadas, ya sea bajo el esquema nacional, familia de NOM's, o el esquema extranjero, familia de normas ISO²². Si bien los incentivos dados por el gobierno mexicano permitieron que la mayoría de las empresas certificadas hasta entonces lo hicieran entre los años 1995 y 1999, el beneficio derivado de ello sólo estaba llegando a las medianas y grandes empresas del país. Las micro y pequeñas empresas, que constituían casi el 90% del total de las organizaciones productivas del país, difícilmente podían acceder a los recursos económicos para implementar sistemas de calidad, además de las pocas posibilidades de atravesar exitosamente un proceso de certificación: sólo había 94 micro empresas y 194 pequeñas empresas certificadas, frente a 232 empresas medianas y 330 grandes empresas certificadas bajo el esquema nacional.²³

Al iniciarse el milenio, en el panorama internacional se observaba un mínimo desarrollo en cuanto a la certificación de la calidad de los productos y servicios de las organizaciones mexicanas. Según estadísticas, hasta 1995, México tenía 215 empresas certificadas, frente a 52,591 del Reino Unido, 10,236 de Alemania, 8,762 de Estados Unidos, 5,535 de Francia y 3,762 de Japón, por mencionar algunos ejemplos. A pesar de ello, a principios del nuevo siglo se desarrollaría un proceso de institucionalización tardía, pero ascendente, de la calidad total.²⁴

En el sexenio de Vicente Fox Quesada, las políticas de fomento a la calidad total estuvieron encaminadas principalmente al sector público: la administración federal buscó la adecuación e implantación de modelos de calidad en las dependencias públicas a su cargo, el estímulo para adoptar los principios de calidad total a través de premios y reconocimientos a nivel nacional así como de la certificación internacional, además de mantener el impulso a los organismos promotores de la calidad en los Estados de la República. Como punto de partida se crea el modelo de calidad INTRAGOB para evaluar la calidad de las instituciones de la Administración Pública Federal (APF). Para consolidar la cultura de la calidad total en los procesos públicos, se institucionalizó en 2002 el premio INTRAGOB, con el cual se reconocen los mayores avances en calidad total obtenidos por las dependencias y entidades de la APF, y el reconocimiento INNOVA, el cual tiene por objetivo reconocer los logros y avances que en materia de innovación y calidad han alcanzado las instituciones públicas. Por otra parte, las dependencias y entidades públicas intensificaron sus esfuerzos para obtener la certificación del cumplimiento de la norma internacional ISO-9000.

²¹ Badillo Calderón, Op. Cit. Pág. 46 y 47

²² Normas establecidas por la International Organization for Standardization

²³ Barba Álvarez, Op. Cit.

²⁴ *Ibidem*. Pág.46.

Muestra de ello es que antes del año dos mil sólo dos secretarías contaban con la certificación en ISO-9000, en tanto que para junio de dos mil cuatro la APF contaba con 1, 273 centros de trabajo certificados bajo esta norma.²⁵

En 2001 se creó el Consejo Nacional de Organismos Estatales por la Calidad (CONOREC), como el máximo organismo nacional que agrupa a las instituciones estatales dedicadas a impulsar, promover y desarrollar la cultura de calidad total en sus entidades.²⁶ Como resultado de esta iniciativa, hoy en día existen en al menos 18 estados de la república premios estatales de calidad: Premio orgullosamente Aguascalientes, Baja California a la Calidad y Competitividad, Premio Campeche a la Calidad, Premio Chihuahua “Mejoramiento Hacia la Calidad”, Reconocimiento a la Calidad Coahuila, Premio Colimense a la Calidad, Premio de la Comarca Lagunera Hacia la Calidad, Premio Guanajuato a la Calidad, Premio Hidalgo a la Calidad, Premio Tabasco a la Calidad, Premio Veracruzano de Calidad, Premio Jalisco a la Calidad, Premio Michoacán a la Calidad, Premio Nuevo León a la calidad, Premio Puebla a la calidad, Premio de Calidad del Estado de Querétaro, Premio Estatal de Calidad de San Luis Potosí, Premio Yucatán a la Calidad.²⁷

Es importante destacar que durante el gobierno de Vicente Fox el Consejo Técnico del Premio Nacional de Calidad desarrolla el Modelo Nacional para la Calidad Total, modelo que será aplicado en este trabajo para hacer el diagnóstico organizacional de un centro escolar.

1.3 PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

El Premio Nacional de Calidad (PNC) fue instaurado por decreto presidencial en noviembre de 1989. Desde su fundación, se ha buscado que sea un instrumento para promover una cultura de productividad dinámica y de excelencia en calidad en todas las empresas del país, así como en sus trabajadores.²⁸

El PNC es una institución no lucrativa, conformada por una veintena de corporativos de México. El marco legal del PNC se sustenta en la Ley Sobre Metrología y Normalización, en la que se definen sus objetivos y designa a la Secretaría de Economía como la dependencia que vincula al PNC con el gobierno federal para asegurar la participación balanceada entre la iniciativa privada y el sector público.²⁹

Hoy en día este premio *“es el máximo reconocimiento a nivel nacional, que se entrega anualmente a las organizaciones que se distinguen por contar con las mejores prácticas de dirección para la Calidad Total y que por ello representan un modelo a seguir.”*³⁰

²⁵ Cuarto Informe de Gobierno del C. Presidente Vicente Fox Quesada, 1 DE SEPTIEMBRE DE 2004.

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ Premio Nacional de Calidad. *¿Quiénes somos?* Página electrónica del PNC.

http://www.competitividad.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=7

²⁸ Badillo Calderón, Op. Cit. Pág. 47

²⁹ Premio Nacional de Calidad. *¿Quiénes somos?* Página electrónica del PNC.

http://www.competitividad.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=7

³⁰ Premio Nacional de Calidad (PNC). Guía de participación en el Premio Nacional de Calidad 2006 Pág. 5

Inicialmente fue la Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C. el brazo técnico del reconocimiento: esta Fundación reunía a empresarios, académicos e investigadores especialistas en calidad total con el propósito de impulsar a las organizaciones a superarse y ser autosuficientes en materia de calidad y productividad.³¹ Pero a partir de octubre de 2006 se crea el Instituto para el Fomento a la Calidad Total (IFCT), asociación civil que capitaliza los principios de objetividad y transparencia, la experiencia, el capital intelectual, relacional y humano generado por el Premio Nacional de Calidad hasta entonces. Con ello, el IFCT es ahora la asociación responsable de la administración, promoción y coordinación general del Premio Nacional de Calidad para cumplir los propósitos para los que fue creado.³²

La estructura del Premio Nacional de Calidad (PNC) cuenta con un esquema en el que la sociedad civil y el Gobierno Federal conjuntan esfuerzos en favor de la promoción de la cultura de la Calidad Total en el país, a través de un Fideicomiso privado presidido por un Comité Técnico como órgano máximo de decisión estratégica. El fideicomiso del PNC fue creado en octubre de 1991 y recibe aportaciones de diversos sectores del país. La oficina del PNC es el organismo responsable de la promoción, difusión y coordinación del proceso general de evaluación; esta oficina cuenta con un Consejo Técnico y un Consejo Consultivo de Planeación. El Consejo Técnico está constituido por especialistas de renombre en la administración por calidad, provee apoyo técnico para el diseño, mejora e innovación de los instrumentos utilizados en el proceso de selección de las mejores prácticas de Calidad Total. El Consejo Consultivo de Planeación está integrado por representantes de empresas privadas que plantean las necesidades de las organizaciones para la implantación de procesos de Calidad Total.³³

Pueden participar en el certamen del PNC todas las organizaciones públicas y privadas establecidas en el país que cuenten con procesos sostenidos, aplicando conceptos de mejora continua hacia la calidad total en sus productos, servicios, administración y distribución. El premio establece once categorías en las que se agrupan organizaciones industriales, de servicio, comerciales, educativas o de gobierno conforme a lo estipulado por la Secretaría de Economía, en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.³⁴

El proceso de evaluación se desarrolla en tres etapas basadas en el Modelo Nacional para la Calidad Total, en las que un grupo de evaluadores con visión de negocios, expertos en administración por calidad, determina el nivel de implantación de los sistemas y procesos de calidad. Dichas etapas son: autoevaluación, reporte de sistemas y visita de campo.³⁵

El PNC es un instrumento que ha contribuido a la evolución de la Calidad Total en México, difundiendo los principios básicos de este modelo en las organizaciones del país sin importar si éstas son públicas o privadas, independientemente de su rubro o tamaño. Sin embargo, los

³¹ *Ibidem*. Pág. 6

³² [El Instituto para el Fomento a la Calidad Total y la Presidencia de la República entregaron la XIX edición del Premio Nacional de Calidad](http://www.multipress.com.mx/articulos.php?id_sec=24&id_art=6424&id_ejemplar=0), artículo periodístico publicado el 6 de abril del 2009 en la página de Multipress México.

³³ PNC, Op. Cit.

³⁴ *Ibidem*.

³⁵ *Ibidem*.

resultados de la adopción de los fundamentos de la Calidad Total en las organizaciones mexicanas no han sido hasta el momento los anunciados por los gurús de la calidad; si bien es cierto que se ha establecido que los resultados son apreciados únicamente en el mediano plazo, tampoco se debe esperar que estos principios lleven a las empresas nacionales a alcanzar los logros obtenidos por las organizaciones japonesas, estadounidenses o europeas que las aplicaron en su momento. No se debe perder de vista que la realidad que atravesaron aquellas organizaciones en sus países cuando adoptaron los principios de la calidad total son únicas e irrepetibles, así como la realidad nacional hoy por hoy es incomparable con ellas. En ese sentido los trabajos realizados por el Consejo Técnico del PNC para desarrollar modelos de calidad que responda a la realidad nacional y a las características propias de las organizaciones mexicanas son indispensables para que los principios de la calidad total sigan siendo una alternativa viable para el desarrollo competitivo de las empresas mexicanas.

1.4 MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL, MÉXICO

En este apartado se analizarán las características del Modelo Nacional para la Calidad Total que ha sido desarrollado por la oficina técnica del Premio Nacional de Calidad. Se conocerán los propósitos, la utilidad y los fundamentos del modelo así como su estructura y dimensiones. También se presentará cada uno de los criterios y subcriterios que integran al Modelo con el objetivo de profundizar en el conocimiento de las características del referente seleccionado para hacer el diagnóstico de calidad en el objeto de estudio.

El Modelo Nacional para la Calidad Total (MNCT) fue desarrollado por el Consejo Técnico del Premio Nacional de Calidad en su tarea de diseñar y mejorar los instrumentos de evaluación de la calidad de las organizaciones participantes en el PNC. El MNCT es un sistema de dirección cuyo objetivo declarado es provocar la evolución de la organización para lograr su permanencia y crecimiento sostenido, así como para alcanzar niveles de competitividad de clase mundial, ello a partir del entendimiento integral de su funcionamiento, adoptando prácticas y herramientas acordes a las características propias de la organización y su entorno. El modelo dice ser también una herramienta para realizar el diagnóstico de una organización o para evaluar su grado de madurez, lo que permite apreciar sus fortalezas y áreas de oportunidad.³⁶

El principal propósito del modelo es *“impulsar la competitividad de las organizaciones mexicanas de cualquier giro o tamaño, para proyectarlas a ser de clase mundial, a través de la adopción de los principios del MNCT en su operación cotidiana y tomando como fuerza transformadora para la mejora continua de sus sistemas y procesos la creación de valor superior para los clientes y consumidores finales.”*³⁷

Los propósitos establecidos en el Modelo Nacional para la Calidad Total son: promover una cultura basada en los principios de este modelo; provocar efectividad de las organizaciones mexicanas en la creación de valor para todos sus grupos de interés, especialmente para sus clientes y mercados; mejorar la capacidad de las organizaciones para competir exitosamente en los mercados mundiales;

³⁶ Consejo Técnico del PNC. Modelo Nacional para la Calidad Total (2005) Pág.3-5

³⁷ Ibidem.Pág.6

promover el aprendizaje y la autoevaluación; y provocar un efecto multiplicador a partir del intercambio de las mejores prácticas.³⁸

La aplicación sistemática del modelo sirve a las organizaciones: para entender y representar a la organización como sistema; para diagnosticar el estado de los sistemas y procesos y encontrar aquéllos que representan fuerzas restrictivas para su desarrollo; para planear la creación de valor para los clientes y usuarios, y para el personal, los accionistas, la comunidad y el grupo social de influencia; para dar seguimiento a su desarrollo, evolución y aprendizaje; y para asumir la Calidad Total como una *forma de ser*.³⁹

1.4.1 Fundamentos y principios del Modelo Nacional para la Calidad Total.

El MNCT conceptúa y busca que las organizaciones se representen como un sistema abierto, cuyos elementos son subsistemas y procesos interdependientes que integran un todo complejo, con el propósito de crear valor para sus grupos de interés. Este modelo favorece un estilo de gestión fundamentado en la administración por sistemas, procesos y principios. La administración por sistemas establece que la organización es un sistema conformado por subsistemas y procesos interdependientes que conforman un todo complejo, cuyo propósito es la creación de valor para sus grupos de interés. La administración por procesos establece que es a través de los procesos que se obtiene el valor superior de los insumos transformados en productos y son estos elementos tangibles susceptibles a ser mejorados. Por último, la administración por principios señala que la congruencia con los principios éticos y con los valores de la organización es lo que más favorece una armonía en las interacciones sociales y también para la edificación de un mejor futuro para el país.⁴⁰

Los principios que rigen el modelo son:

1. **El enfoque al cliente.-** El enfoque al cliente es un concepto estratégico que orienta a la organización para incrementar su participación en el mercado y mantener la preferencia de sus clientes. El cliente es el que juzga la calidad y es a través de su relación global con la organización que el cliente determina su percepción del valor recibido, su satisfacción y su permanencia. Por ello se deben comprender las necesidades y expectativas de los clientes, medir sistemáticamente su satisfacción y estar atentos a sus requerimientos en busca de oportunidades para la creación de valor.⁴¹
2. **Liderazgo efectivo y ejemplar.-** Los líderes son los responsables de la efectividad de la organización. A partir de un enfoque sistémico y un profundo conocimiento del sistema organizacional establecen objetivos, directrices y estrategias que respondan a las necesidades y prioridades de los grupos de interés. Están atentos a los resultados

³⁸ Ibídem, pág.10

³⁹ Ibídem, pág.4

⁴⁰ Ibídem, pág. 8 y 9

⁴¹ Ibídem, pág.11

obtenidos y rediseñan los subsistemas y procesos en función de un mejor desempeño global, sacrificando incluso los resultados a corto plazo para maximizar los efectos positivos de largo plazo. Desarrollan y comparten una visión del futuro que inspire, motive y aliente al desenvolvimiento de todas las capacidades del personal. Además, un líder debe desarrollarse y evaluarse en relación a las competencias profesionales que se requieren para lograr el crecimiento esperado.⁴²

3. **Personal comprometido.-** La organización debe establecer un ambiente propicio para que el personal entregue su talento en la mejora de los subsistemas y procesos, al tiempo que éste se desarrolla, crece y se realiza. El diseño del trabajo es el elemento fundamental para movilizar las competencias del personal en la consecución del alto desempeño y la mejor calidad de vida. Los líderes de la organización deben fungir como mentores en el desarrollo de las competencias del personal basados en el refuerzo de una cultura organizacional de creencias y valores, nunca en resultados y amenazas. Para lograr el nivel de desempeño requerido por la organización, se requiere de personal totalmente comprometido, conocedor, bien informado, enfocado a la colaboración y trabajo en equipo.⁴³
4. **Compromiso con la sociedad.-** La organización debe mostrar su responsabilidad social al ejercer una buena ciudadanía durante todo el ciclo de vida del producto o servicio, acatando las leyes, reconociendo los derechos establecidos, conservando y recuperando los ecosistemas, en general, teniendo un desarrollo sustentable con la comunidad. Este compromiso incluye propósitos de ayuda hacia la comunidad (salud, educación, seguridad, etc.) así como la participación en esfuerzos comunes con otros actores sociales para el logro de causas de beneficio social.⁴⁴
5. **Mejora continua e innovación.-** La mejora continua es resultado del compromiso del personal por encontrar mejores formas de trabajo cuyos resultados proyecten la competitividad de la organización. Para ello los equipos de trabajo deben administrar, mejorar y sostener un alto desempeño con propósitos integrales, no por departamentos. La mejora continua requiere un enfoque administrativo de procesos en el que: un mejor resultado sostenido sólo puede ser producto de un mejor proceso; el control del proceso resulta en desempeños predecibles que marcan la pauta para la mejora continua; son los datos y hechos los que le dan la objetividad al lenguaje y a la toma de decisiones y se fundamentan en la medición y el análisis de su desempeño. Además, La mejora continua

⁴² *Ibidem*, pág.12

⁴³ *Ibidem*, pág.13

⁴⁴ *Ibidem*.

requiere pensamiento sistémico para entender la relación entre los sistemas y poder prever y predecir sus efectos.⁴⁵

La innovación se refiere a saltos cuánticos efectuados sobre los sistemas, procesos, productos o servicios, para responder a las exigencias de los mercados o para poner en práctica la propuesta de valor organizacional. La práctica de la innovación es una característica de las organizaciones de clase mundial.⁴⁶

6. **Pensamiento sistémico.**- El enfoque sistémico nos permite ver a la organización como un conjunto de elementos interdependientes e interconectados que persiguen un mismo fin. Este enfoque permite comprender, en su complejidad y cambio, todas las interacciones de los elementos de la organización que determinan su comportamiento, tanto en su interior (personal, procesos, cultura organizacional, propósitos, etc.) como en su exterior (mercados, competencia, comunidad, ecosistemas, etc.).⁴⁷
7. **Nueva cultura laboral.**- Es cambiar positivamente la mentalidad y la actitud en la forma de comprender y establecer las relaciones laborales, que incida en la satisfacción, la productividad, la responsabilidad y la creatividad de las personas. Dicho cambio debe estar sustentado en la inclusión, el cambio cultural gradual, el diálogo, la legalidad y la paz laboral.⁴⁸

1.4.2 Estructura del Modelo Nacional para la Calidad Total.

El modelo consiste en ocho criterios que a su vez se subdividen en los elementos fundamentales de todo sistema organizacional. Cada criterio posee una serie de subcriterios que definen la operación de las organizaciones de forma específica y permiten identificar los elementos de su funcionamiento cotidiano. Su contenido permite identificar los sistemas y procesos de la organización, y su estructura facilita su administración y mejora.⁴⁹

El modelo se estructura en un diagrama que muestra las interacciones más comunes que se presentan en una organización, agrupando su funcionamiento en ocho categorías que conforman un sistema total. Estos ocho criterios o categorías se pueden agrupar en tres estructuras que definen un direccionamiento organizacional, una operación cotidiana y una serie de resultados o beneficios entregados a los grupos de interés y a la sociedad.

⁴⁵ Ibídem, pág.14

⁴⁶ Ibídem, pág.14

⁴⁷ Ibídem, pág.15

⁴⁸ Ibídem, pág. 15

⁴⁹ Ibídem, pág.2

Estas dimensiones pueden identificarse a partir del diagrama del Modelo Nacional para la Calidad Total que se presenta a continuación:

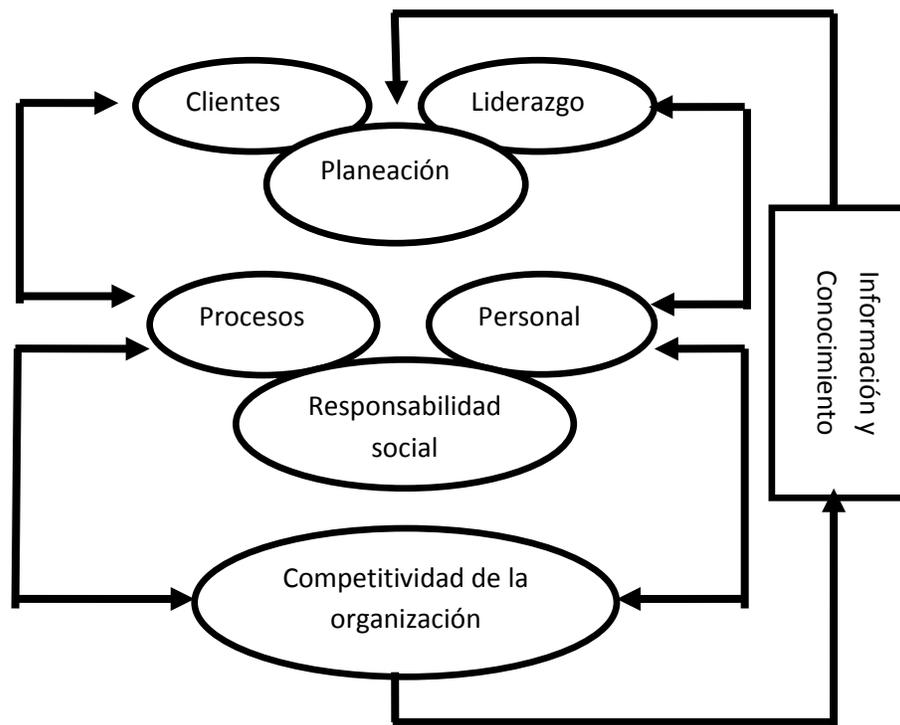


Diagrama 1:
*Diagrama del Modelo Nacional para la calidad Total*⁵⁰

Los factores representados en el diagrama son:

Liderazgo, Clientes y Planeación.- Permite el direccionamiento y propicia la competitividad, transformación cultural y generación de valor para el desarrollo sostenido.⁵¹

Personal, Procesos y Sociedad.- Integra los elementos de transformación y generación de valor, es decir, aquéllos sobre los que se manifiestan las estrategias para provocar la mejora continua de los sistemas y procesos, productos y servicios.⁵²

Resultados.- Integra el valor generado por la organización derivado del cumplimiento de sus estrategias y la mejora continua de los procesos y sistemas de trabajo.⁵³

Información y Conocimiento.- Es el componente que integra y retroalimenta a los elementos del sistema.⁵⁴

⁵⁰ *Ibidem*, pág.16

⁵¹ *Ibidem*

⁵² *Ibidem*

⁵³ *Ibidem*

Los criterios y subcriterios que constituyen al Modelo se definen a continuación:

1. **Clientes.-** La forma en que la organización profundiza en el conocimiento de los mercados y clientes y cómo perciben el valor proporcionado por la organización a través de la evaluación de su satisfacción y lealtad. Asimismo, incluye la manera en que se fortalece la relación con sus clientes y usuarios finales.⁵⁵
 - a) **Conocimiento de clientes y mercado.-** Es la forma en que la organización conoce y actualiza su conocimiento sobre las necesidades y preferencias completas de sus clientes, usuarios finales y mercados, en el corto y largo plazo; así como las oportunidades para adelantarse a las expectativas de sus clientes y su posición frente a la competencia. También incluye la forma en que su organización evalúa su participación en el mercado y la satisfacción y lealtad de sus clientes.⁵⁶
 - b) **Relación integral con los clientes.-** Es la forma en que la organización administra la respuesta a las necesidades y oportunidades detectadas y promueve la construcción y fortalecimiento de relaciones positivas y de largo plazo con sus clientes.⁵⁷
2. **Liderazgo.-** La manera en que se ejerce un liderazgo visionario, participativo, y ético, que crea una cultura que sustenta la competitividad y la viabilidad de la organización en el largo plazo.⁵⁸
3. **Planeación.-** La manera como la organización define su rumbo estratégico buscando incrementar su competitividad.
 - a) **Planeación estratégica.-** Es la forma en que la organización define sus objetivos y estrategias prioritarios, para aprovechar las oportunidades del entorno, obtener un mejor desempeño integral, una mejor posición competitiva y permanencia en el largo plazo.⁵⁹
 - b) **Planeación operativa.-** Es la forma en que los objetivos organizacionales y estrategias son desplegados en la organización.⁶⁰
4. **Información y conocimiento.-** La forma en que se obtiene, estructura y comunica la información y el *conocimiento para la gestión de la organización* para apoyar el logro de sus estrategias y su desarrollo.
 - a) **Información.-** Es la forma en que se administra la información para la planeación, evaluación, mejora e innovación de los productos, servicios y procesos de la organización.⁶¹

⁵⁴ Ibídem

⁵⁵ Ibídem, pág. 21

⁵⁶ Ibídem.

⁵⁷ Ibídem, pág. 22

⁵⁸ Ibídem, pág. 23 Y 24

⁵⁹ Ibídem, pág. 25

⁶⁰ Ibídem, pág. 26

b) **Conocimiento organizacional.-** Es la forma en que la organización estimula la identificación, generación, documentación y aplicación generalizada del conocimiento para apoyar el logro de sus objetivos y estrategias.⁶²

5. **Personal.-** La forma en que la organización crea las condiciones necesarias para propiciar el desarrollo del personal y mejorar su calidad de vida como fundamento para el desarrollo organizacional y el logro de sus estrategias.⁶³

a) **Sistemas de trabajo.-** Se refiere a la forma en que la organización diseña el trabajo y crea una estructura de alto desempeño.⁶⁴

b) **Desarrollo humano.-** Es la forma en que la organización desarrolla conocimientos, habilidades y actitudes, definidos a partir del diseño del trabajo y la planeación estratégica, con la finalidad de lograr el desarrollo del personal y el alto desempeño de la organización.⁶⁵

c) **Calidad de vida.-** Es la forma en que la organización mejora la satisfacción, salud y bienestar de su personal en el trabajo y por el trabajo mismo; la relación laboral entre los integrantes y entidades externas y la promoción del bienestar de la familia del personal.⁶⁶

6. **Procesos.-** La forma en que la organización diseña, administra y mejora los productos, servicios y procesos; y cómo desarrolla a sus proveedores para la creación de valor.⁶⁷
Contempla:

a) **Diseño de productos, servicios y procesos.-** Es la forma en que la organización genera ventajas competitivas, a través del diseño de productos, servicios y procesos que permiten responder y anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios.⁶⁸

b) **Administración de procesos.-** Es la forma en que la organización entrega sus productos y servicios, a través de procesos competitivos para responder a los requerimientos, necesidades y expectativas de sus clientes, usuarios y mercados, y logra los objetivos estratégicos de la organización.⁶⁹

⁶¹Ibídem, pág. 27

⁶²Ibídem, pág. 28

⁶³Ibídem, pág. 29.

⁶⁴Ibídem.

⁶⁵Ibídem, pág. 30.

⁶⁶Ibídem, pág. 31.

⁶⁷Ibídem, pág. 32.

⁶⁸Ibídem.

⁶⁹Ibídem, pág. 33.

7. Responsabilidad social.- Forma en que la organización asume su responsabilidad social para contribuir al desarrollo sustentable de su entorno, al bienestar de la comunidad inmediata y la promoción de una cultura de calidad.⁷⁰

- a) **Ecosistema.-** Es la forma en que la organización asegura la existencia de recursos para las generaciones futuras a través de un enfoque de desarrollo sustentable en su operación, considerando la realización de acciones para la recuperación de los ecosistemas y la educación ambiental.⁷¹
- b) **Desarrollo de la comunidad.-** Es la forma en que la organización asume un compromiso con el bienestar social de su comunidad.⁷²

8. Competitividad.- Los indicadores utilizados para evaluar el desempeño global de la organización en cuanto a creación de valor para sus diferentes grupos de interés (clientes, proveedores, mercados y comunidad inmediata), como resultado de su planeación estratégica y mejoramiento de sistemas y procesos. Incluye una explicación detallada de la relación causal entre el mejoramiento de su posición competitiva por su proceso de calidad, así como por el manejo inteligente e informado de los factores económicos, sociales, políticos, ambientales; asimismo, por el análisis de la competencia y, en general, la dinámica con la que se ha enfrentado a la misma y ha ampliado sus mercados para asegurar el desarrollo y crecimiento de la organización en el largo plazo.⁷³

- a) **Resultados de valor creado para los clientes.-** Son los resultados de valor creado para clientes y usuarios, y la relación causal con los procesos, sistemas y la competitividad alcanzada.⁷⁴
- b) **Resultados de valor creado para el personal.-** Son los resultados de valor creado para su personal y su relación causal con el mejoramiento de sus procesos, sistemas y competitividad de la organización.⁷⁵
- c) **Resultados de valor creado para la sociedad.-** Son los resultados de valor creado para la sociedad y su relación causal con los procesos, sistemas y competitividad de la organización.⁷⁶
- d) **Resultados de valor creado para los accionistas.-** Son los resultados de valor creado para los accionistas y su relación causal con los procesos y sistemas organizacionales.⁷⁷

⁷⁰ Ibídem, pág. 35.

⁷¹ Ibídem, pág. 35.

⁷² Ibídem, pág. 35.

⁷³ Ibídem, pág. 36.

⁷⁴ Ibídem.

⁷⁵ Ibídem, pág. 37.

⁷⁶ Ibídem, pág. 38.

⁷⁷ Ibídem, pág. 39.

CONCLUSIÓN CAPITULAR

La calidad total es un estilo de gestión empresarial que toma la calidad de los productos y servicios como una estrategia competitiva para mejorar la posición de las organizaciones en el mercado. Es una filosofía que promueve en todos los integrantes de la organización una forma de ser que crea actitudes y comportamientos que mejoran permanentemente el desempeño organizacional, impulsados siempre por la búsqueda de la satisfacción cabal de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos, con un enfoque sistémico que parte de las características propias de la organización.

Los principios de la calidad total fueron difundidos a partir de la década de los 90's en las empresas mexicanas como una estrategia para que éstas hicieran frente a los retos competitivos que la apertura económica les presentaba y para evitar su desplome ante competidores extranjeros. Es una característica en México la participación activa del gobierno federal en la promoción y difusión de los principios de la calidad total en las organizaciones del país. Pese a los esfuerzos realizados por organismos empresariales y gubernamentales sólo algunas compañías, principalmente grandes o medianas, han logrado establecer sistemas de calidad total en su funcionamiento, mientras que la gran mayoría de las empresas, que son micro y pequeñas, siguen ajenas al movimiento de calidad total que se impulsa en México.

Sin embargo existen instituciones que siguen impulsando el desarrollo competitivo de las organizaciones mexicanas mediante el camino de la calidad total, una de ellas es el Premio Nacional de Calidad, que es el máximo instrumento de reconocimiento a las prácticas de calidad desarrolladas en México, pero que además ha desarrollado modelos de calidad que buscan responder a la realidad nacional y a las características propias de las organizaciones mexicanas. Uno de esos trabajos es el Modelo Nacional para la Calidad Total que fue el referente para evaluar la calidad de las organizaciones en México y determinar a los ganadores del Premio Nacional de Calidad hasta el año dos mil nueve.

El Modelo Nacional para la Calidad Total es una herramienta para diagnosticar el estado que guardan los sistemas y procesos de una organización y permite apreciar sus fortalezas y debilidades. Entre sus propósitos se encuentra mejorar la capacidad de las organizaciones para competir exitosamente en cualquier mercado y crear efectivamente valor para sus grupos de interés. El modelo promueve el aprendizaje organizacional, la autoevaluación y la calidad total en las organizaciones.

El Modelo Nacional para la Calidad Total será el referente utilizado en este trabajo para elaborar el diagnóstico organizacional del objeto de estudio ya que el sustentante considera que en dicho modelo se concentran los esfuerzos más destacados a nivel nacional que han sido realizados por organismos privados y gubernamentales para promover y adaptar los principios de la calidad total a la realidad de las organizaciones mexicanas. Ya que dicho modelo constituyó hasta el año 2009 el referente para determinar a los ganadores del certamen del PNC, y siendo este premio el máximo reconocimiento a las prácticas de calidad que se desarrollan en el país, el sustentante considera que

la aplicación del MNCT en el objeto de estudio dará, además de un buen diagnóstico organizacional, un indicador confiable sobre el nivel de calidad que tiene la organización.

Por último debe mencionarse que el MNCT constituye un instrumento tangible para la aplicación de los principios de la calidad total en cualquier institución, y ya que dichos principios han sido, en los últimos años, la principal apuesta para el desarrollo competitivo de las organizaciones mexicanas, el sustentante considera que la aplicación del MNCT en el objeto de estudio puede contribuir a su desarrollo competitivo.

CAPÍTULO II

CALIDAD EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN BÁSICA

INTRODUCCIÓN CAPITULAR

El término de calidad no es una realidad definida con parámetros precisos ya que tiene muchas vertientes y aristas de interpretación; en un momento determinado, se podría manejar con claridad un discurso sobre la calidad y estar haciendo cosas distintas a las que ella prescribe. Esta situación se agudiza cuando se habla de calidad educativa ya que la definición de este término no es fácil debido a la gran diversidad de corrientes y tendencias que confluyen en los diferentes modelos y niveles educativos en los que la calidad tiene un lugar primordial. La situación encuentra su explicación en la realidad compleja del propio termino, en las que, desde diferentes perspectivas se pueden reconocer e identificar una gran cantidad de dimensiones, para las que muchas veces no se está lo suficientemente preparado ni se cuenta con las actitudes favorables para asumirla.⁷⁸

No es el objetivo de este capítulo aproximarse a un concepto de calidad educativa ni hacer una revisión de las tendencias que buscan definirlo de acuerdo a tal o cual teoría, ni siquiera se busca evidenciar el origen de dicho término en las tendencias productivistas de la industria. Lo que se presentará en este capítulo es una serie de indicadores que sugieren la necesidad de corregir el funcionamiento general de las escuelas de nivel básico en México, dados los resultados de algunos estudios que señalan la baja calidad de la educación en el país. También se presentarán las iniciativas generales desarrolladas por las autoridades educativas para hacer frente a esta realidad.

Parte del capítulo será utilizada para exponer los argumentos que sustentan que la mejora en la gestión escolar contribuirá de forma efectiva a elevar la calidad de la educación. Para ello se analizará lo que es la gestión escolar y las políticas encaminadas a mejorar su calidad así como los proyectos que en este sentido se han aplicado recientemente en el país. El capítulo está dividido en dos apartados.

En el primer apartado se presentará un panorama general del sistema educativo nacional de México, de su estructura y de las políticas que, en materia de calidad, se han implementado en los últimos años, con la finalidad de conocer el contexto en el que los principios de la calidad total se introducen a las organizaciones educativas. Comenzaré revisando brevemente la estructura y cobertura del sistema educativo nacional, en especial, lo referente al nivel de educación básica. También se revisarán las políticas encaminadas a mejorar la calidad de la educación que han seguido las autoridades educativas en las últimas dos décadas, como el incremento en el gasto público destinado a la educación. Por último, se presentarán algunos indicadores que señalan la mala calidad de la educación en México y plantean el reto de mejorar el funcionamiento de los centros escolares.

⁷⁸ Correa de Molina, Cecilia. Gestión y evaluación de calidad en la educación: Referentes generales para la acreditación. Pág. 58

En el segundo apartado se presentarán algunas ideas comúnmente asociadas al término de gestión escolar. También se conocerán los argumentos que sustentan que al mejorarse la gestión de los centros escolares se contribuirá a la mejora de la educación que se brinda en ellos. Se revisarán aquellas políticas educativas centradas en la gestión de los centros escolares, como el Programa Escuelas de Calidad (PEC). También se analizará la evaluación y autoevaluación de los centros escolares como forma de obtener parámetros de calidad en ellos y como parte de un ciclo hacia la mejora continua y la calidad total. Por último se conocerá lo que es la acreditación y la certificación de los centros escolares, así como las iniciativas más destacadas que se han elaborado en este sentido, como el Sistema Nacional de Acreditación de Centros Escolares (SNACE) en el que se enmarca la *Versión Educativa* del Modelo Nacional para la Calidad Total o el proyecto IWA-2 (International Workshop Agreement 2) “*Aplicación de ISO 9001:2000 en educación*”.

2.1 LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN BÁSICA DE MÉXICO

A continuación se conocerán las características del sistema educativo nacional, su estructura y las políticas que en materia de calidad se han puesto en marcha en años recientes. Se busca en este apartado conocer el contexto en el que los principios de la calidad total se introducen a las organizaciones educativas. Comenzaré revisando brevemente la estructura y cobertura del sistema educativo nacional, en especial, lo referente al nivel de educación básica. También se revisarán las políticas encaminadas a mejorar la calidad de la educación que han seguido las autoridades educativas en las últimas dos décadas, como el incremento en el gasto público destinado a la educación. Por último, se presentarán algunos indicadores que señalan la mala calidad de la educación en México y plantean el reto de mejorar el funcionamiento de los centros escolares.

2.1.1 Estructura del Sistema Educativo Nacional.

Según se establece en el artículo 10 de la Ley General de Educación (LGE), el Sistema Educativo Nacional (SEN) está integrado por: los educandos y los educadores; las autoridades educativas; los planes, programas, métodos y materiales educativos; las instituciones educativas del Estado y sus organismos descentralizados; las instituciones de los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial y las instituciones de educación superior.⁷⁹

El Sistema Educativo Nacional está constituido por los tipos: básico, medio superior y superior, en las modalidades escolar, no escolarizada y mixta. El tipo básico se compone de los niveles: preescolar, primaria y secundaria. El nivel medio superior comprende los estudios de bachillerato y de técnico profesional. La educación de tipo superior comprende licenciatura, especialización, maestría y doctorado. También incluye la formación para el trabajo y tres clases de educación específica: inicial, especial y para adultos. Los servicios educativos, por el régimen de las instituciones que los ofrecen, se clasifican de acuerdo con su control administrativo y pueden ser públicos (federales, estatales, autónomos) o particulares.⁸⁰

⁷⁹ Centro de Documentación, Información y Análisis de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Ley General de Educación. Pág. 4

⁸⁰ Germán Álvarez Mendiola, Sistema Educativo Nacional de México: 1994, informe presentado para la Secretaría de Educación Pública y la Organización de Estados Iberoamericanos. Pág. 2

De acuerdo con el segundo informe de Gobierno del Presidente, en el ciclo escolar 2008 – 2009, 1.7 millones de maestros brindaron servicios de educación a 33.8 millones de niños y jóvenes en 250 mil escuelas.⁸¹

Específicamente, en relación a la educación básica, ésta comprende los niveles de preescolar, que dura entre uno y tres años; primaria, seis años; y secundaria, tres años. El sistema de educación básica en el país se clasifica de la siguiente manera, respondiendo a aspectos de administración y metodología de enseñanza:

- **Escuelas públicas o generales:** frecuentemente son subdivididas en públicas urbanas (ubicadas en localidades de dos mil 500 habitantes o más) y públicas rurales (ubicadas en comunidades de menos de dos mil 500 habitantes).
- **Escuelas indígenas:** planteles públicos ubicados en localidades con población indígena en donde se imparte educación bilingüe y bicultural.
- **Cursos comunitarios:** escuelas cuyos alumnos radican en localidades dispersas, alejadas de las zonas urbanas, en donde se requieren servicios diferenciados.
- **Escuelas privadas:** de administración particular.⁸²

Asimismo, la educación secundaria se divide en las siguientes modalidades educativas:

- **Secundarias generales:** escuelas públicas que se enfocan en la formación académica de los alumnos. Predominan en ámbitos urbanos.
- **Secundarias técnicas:** instituciones públicas que dan formación académica y capacitación técnica. También predominan en ámbitos urbanos.
- **Telesecundarias:** escuelas públicas en donde la enseñanza se basa en transmisiones televisivas que guían el desarrollo escolar. Esta modalidad tiene como objeto superar las dificultades de atención en zonas marginadas o alejadas de los centros urbanos.
- **Escuelas privadas:** escuelas particulares, ubicadas principalmente en áreas urbanas.⁸³

Para el ciclo escolar 2006-2007, la matrícula escolar correspondiente a la educación básica en México fue de 25 380 505 estudiantes entre hombres y mujeres de los niveles preescolar, primaria y secundaria. En lo que se refiere al nivel preescolar, la matrícula registrada fue de 4 739 234

⁸¹ Amador Hernández, Juan Carlos. La Alianza por la Calidad de la Educación: modernización de los centros escolares y profesionalización de los maestros. Publicación del Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública de la Cámara de Diputados, Pág. 7

⁸² Sánchez Yeskett, Demian . La Educación Básica en México: clasificación estatal y recomendaciones, proyecto elaborado por la Fundación para la Implementación, Diseño, Evaluación y Análisis de Políticas Públicas (**Fundación IDEA**) pág. 17.

⁸³ *Ibidem*.

estudiantes (2 393 703 Hombres y 2 345 531 Mujeres), en primaria de 14 585 804 (7 466 936 Hombres y 7 118 868 Mujeres) y en secundaria de 6 055 467 (3 038 175 Hombres y 3 017 292 Mujeres).⁸⁴

Las escuelas públicas federales y estatales, así como las particulares incorporadas, están regidas por la Ley General de Educación (Art. 1 de la LGE), además, las últimas deben cumplir con los reglamentos de incorporación. La aplicación y la vigilancia del cumplimiento de la LGE corresponden a las autoridades educativas de la Federación, de las entidades federativas y de los municipios (Art. 11 de la LGE). La Secretaría de Educación Pública es la máxima autoridad educativa a nivel federal.

2.1.2 Las políticas educativas orientadas a mejorar la calidad de la educación básica.

El propósito de mejorar la calidad de la educación básica en el país ha estado presente en el discurso de la política educativa de los gobiernos federales en los últimos veinte años. Desde entonces varias reformas educativas y un sustancial incremento del presupuesto público destinado a la educación reflejan la línea de acción que han seguido para alcanzar dicho fin.

Durante las últimas dos décadas el gobierno mexicano ha desarrollado una serie de reformas educativas que dicen tener como objetivo incrementar la calidad, cobertura y equidad del sistema educativo mexicano. Los principales elementos de esas reformas fueron: a) la descentralización administrativa, b) la capacitación del personal docente, y c) la creación de programas compensatorios para poblaciones marginadas.⁸⁵

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), celebrado en 1992 por el gobierno federal, a través de la SEP, los gobiernos estatales y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), constituyó el arranque de las reformas educativas orientadas a mejorar, entre otras cosas, la calidad de la educación. El acuerdo reconocía la deficiente calidad de la educación básica y establecía tres grandes líneas de política educativa: la profesionalización y evaluación de los profesores e instituciones educativas, la reorganización del sistema y la reformulación de los planes y contenidos de los materiales educativos.⁸⁶

A través del ANMEB se dio la transición de la gestión y administración de la educación básica del gobierno federal hacia los estados, así como de la responsabilidad de capacitar a los maestros y de definir los contenidos locales para el currículo nacional. Por su parte, el gobierno federal mantuvo la responsabilidad de desarrollar y actualizar los planes de estudio para la educación básica, los programas de capacitación de los docentes, los libros de texto y los programas educativos compensatorios y bilingües para los sectores marginados de la población. Otras reformas pactadas en el ANMEB son el incremento de la escolaridad obligatoria básica de seis a nueve años, la creación de un sistema nacional para evaluar la calidad educativa, la reforma del currículo de la

⁸⁴ INEGI tomado de SEP. Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos. Principales cifras, ciclo escolar 2006/2007. México, D.F., 2008.

⁸⁵ Sánchez Yeskett, Op. Cit. Pág. 19

⁸⁶ Amador Hernández, Op. Cit Pág. 2-3.

educación básica y el desarrollo e impulso de programas compensatorios diseñados para promover la equidad en las áreas más marginadas del país.⁸⁷

Para el sexenio de Vicente Fox, la política educativa que se seguiría se estableció en el Programa Nacional de Educación 2001-2006, donde se identifican tres objetivos estratégicos: avanzar hacia la equidad de la educación, proporcionar una educación de calidad adecuada a las necesidades de todos los mexicanos e impulsar el federalismo educativo, la gestión institucional y la participación social.⁸⁸

En relación con la educación de calidad, uno de los programas de mayor envergadura que se desarrolló durante ese sexenio fue el Programa Escuelas de Calidad (PEC), que plantea como objetivo transformar la organización y el funcionamiento de las escuelas, institucionalizando la cultura y el ejercicio de la planeación y la evaluación mediante la reflexión colectiva. Este programa se implementó desde abril de 2001 y centra su atención en las acciones desarrolladas en los centros escolares, tomando este desempeño como factor prioritario para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Mediante el programa se pretende involucrar y dar mayores atribuciones a los actores escolares para que sean ellos los que busquen y encuentren las formas de mejorar los aprendizajes y sus centros de trabajo. Una de las principales características del programa es que pretende transferir fondos económicos a las escuelas públicas que atienden a poblaciones en condiciones desventajosas y con ello desarrollar proyectos de mejora en las escuelas con la intención de impactar en sus resultados; pero su reto principal sigue siendo fomentar un auténtico sentido de corresponsabilidad entre actores educativos, así como instaurar una cultura de rendición de cuentas.⁸⁹

El PEC está dirigido a las escuelas públicas de educación básica que atienden a los niños y jóvenes, en todos sus niveles y modalidades, dando preferencia a escuelas ubicadas en las zonas urbano-marginadas de media a muy alta marginación. El PEC comenzó en 2001 en 2,239 escuelas, brindando atención a 732,591 alumnos. En el ciclo escolar 2006-2007 el número de escuelas inscritas en el programa fue de 37 mil 897; en ellas 294 mil 372 docentes atendieron a un total de 6 millones 921 mil 155 alumnos.⁹⁰

En agosto de 2002 se crea el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), institución creada para evaluar y establecer parámetros de calidad en el Sistema Educativo Nacional. Entre las actividades del INEE, destacan el desarrollo de pruebas de rendimiento aplicadas anualmente a muestras de alumnos de grados clave de la educación básica, cuyos resultados sirven para valorar el nivel con que los alumnos alcanzan los objetivos de las áreas clave de los programas de estudio del Sistema Educativo Nacional. El INEE es responsable de: el desarrollo de las pruebas internacionales en las que participa México (como la prueba PISA); la evaluación de recursos y procesos de las escuelas; y la construcción de indicadores que integran la información derivada de las evaluaciones de rendimiento, recursos y procesos, con elementos del

⁸⁷ Sánchez Yeskett, Op. Cit. Pág. 19-20

⁸⁸ Observatorio Ciudadano de la Educación, Grupo de redacción del. La política educativa de Fox a examen.

⁸⁹ Observatorio Ciudadano de la Educación (OCE), Grupo de redacción del, El programa escuelas de calidad: resultados y restos.

⁹⁰ Ibíd.

contexto social donde se sitúan las escuelas. Como producto de esos trabajos, el INEE publica regularmente informes derivados de las evaluaciones, anuarios de indicadores, cuadernos de investigación, folletos de divulgación, brevarios con información para tomadores de decisiones, y materiales para maestros.⁹¹

En la administración actual, la política educativa se ha planteado como objetivos: elevar la calidad educativa; reducir las desigualdades en las oportunidades educativas; impulsar el desarrollo y utilización de nuevas tecnologías en el sistema educativo; promover la educación integral; fortalecer el acceso y la permanencia en la enseñanza media superior; ampliar la cobertura, y favorecer la equidad, además de mejorar la calidad y pertinencia de la educación superior.⁹²

El Programa Sectorial de Educación (PSE) 2007-2012, según los autores citados en este trabajo, carece de una visión coherente, diagnóstica y conceptual. Dicho documento está organizado en objetivos por nivel educativo en función de temas transversales como evaluación, infraestructura, sistema de información, marco jurídico y mejora de la gestión institucional. Aunque lo novedoso del programa se concentró en la expansión del esquema de becas y apoyos adicionales a estudiantes de bajos recursos, en general, se da continuidad a los trabajos del gobierno anterior al retomarse programas como Escuelas de Calidad (PEC), Enciclomedia, y el Nacional de Becas para la Educación Superior (Pronabes). El PSE concentró sus estrategias en intensificar los procesos de evaluación, por lo que mantuvo programas ya existentes como la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE).⁹³

Parece ser que el punto medular en la política educativa de la actual administración es la Alianza para la Calidad de la Educación (ACE), presentada por Felipe Calderón el 15 de mayo de 2008. Este acuerdo suscrito entre el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) y la Secretaría de Educación Pública (SEP) se sustenta en cinco ejes de trabajo, cada uno con objetivos y procesos a desarrollar. Para implementar estos cinco ejes se constituyó la Comisión Rectora de la Alianza, integrada por igual número de miembros de la Secretaría de Educación Pública y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.⁹⁴ En opinión del sustentante, este acuerdo político del gobierno federal y el SNTE constituye la columna vertebral de la política educativa en el presente sexenio en lo que a calidad educativa se refiere.

2.1.3 El incremento del gasto educativo.

Las políticas educativas aplicadas en México bajo el amparo de mejorar la calidad de la educación básica han ido acompañadas de un constante incremento en los recursos destinados al gasto educativo con la expectativa que al dotar de mayores recursos a los órganos educativos se cumplirían mejor sus atribuciones.

En los últimos años el gasto educativo se ha incrementado. Desde el año 1990 y hasta el 2005, el gasto total en educación a nivel nacional se incrementó de manera sustancial. En el *grafico 1*, que

⁹¹ INEE, La calidad de la educación básica en México 2006. Informe anual 2006. Pág. 13-14

⁹² Raymundo Carmona León y María Fernanda Pavón Tadeo, Grupo de redacción de OCE. A casi tres años de gobierno ¿Qué ha pasado con la educación?

⁹³ *Ibidem*.

⁹⁴ Amador Hernández, Op. Cit.

se presenta en la parte inferior, se observa que en el año 1990 se gastó en educación un 4.02% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, integrando tanto el gasto público como el privado, mientras que para 2005 el gasto aumentó al 7.12% del PIB, nivel nunca antes visto en la historia de México⁹⁵. Este crecimiento equivale a un incremento del 77.11% en quince años. Es importante destacar que “comparado con estándares internacionales, incluyendo a los países desarrollados de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el gasto educativo en México es de los más altos del mundo y uno de los que más ha crecido en los últimos años.”⁹⁶

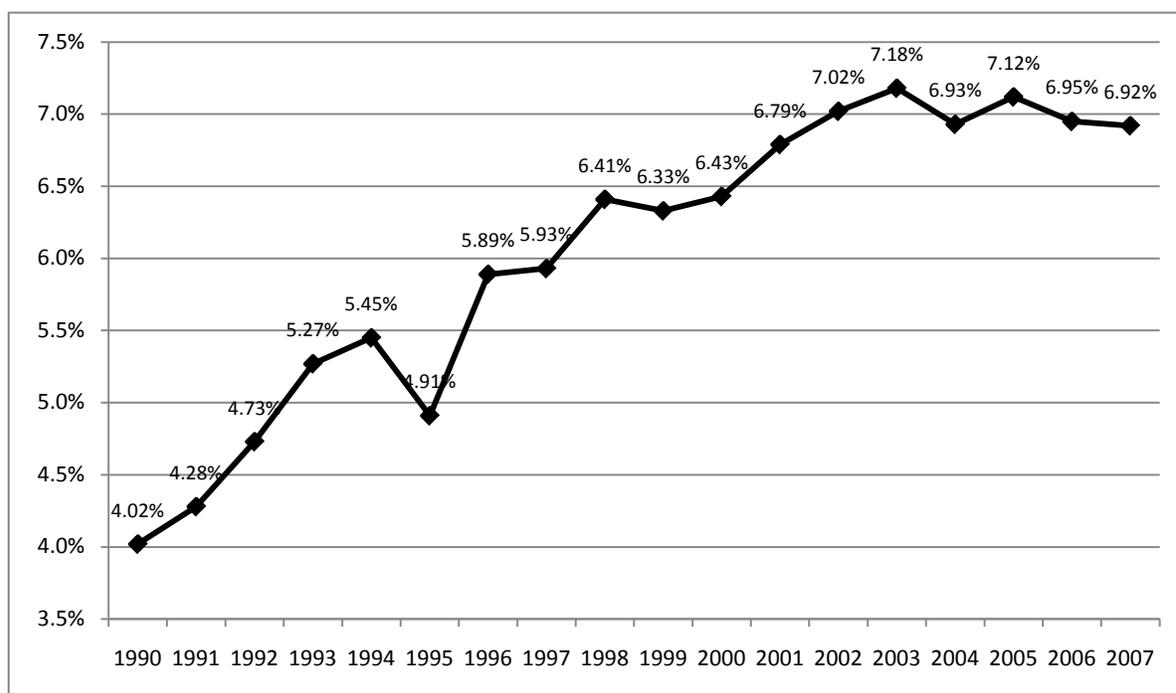


Grafico 1:
Gasto Público en educación en México en relación al PIB desde el año 1997⁹⁷

Asimismo, según datos tomados en los años 2004 y 2005, México es el país que mayor proporción de su gasto público destina a la educación (23.1%) dentro de los países que conforman la OCDE, de hecho, casi duplica el nivel promedio que es de 13.4%.⁹⁸

Sin embargo, se señala “en el estudio *Panorama de la Educación 2007*, de la OCDE, la mayor parte del gasto en educación está vinculado a los salarios, con muy poco margen para mejorar la proporción estudiantes - personal educativo o para invertir en mayor tiempo para instrucción o recursos educativos.”⁹⁹

⁹⁵ Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación [INEE] Indicadores del Sistema Educativo Nacional 2008

⁹⁶ Sánchez Yeskett, Op. Cit. Pág. 19

⁹⁷ *Ibidem*.

⁹⁸ Amador Hernández, Op. Cit.

⁹⁹ *Ibidem*. Pág. 12

2.1.4 La calidad de la educación básica en México.

Las intentonas realizadas por el gobierno federal para mejorar la calidad de la educación en México no han fructificado como se hubiera esperado. Aun cuando en México se han adoptado políticas educativas orientadas a mejorar la calidad de la educación y se ha hecho un importante gasto en este sector, existen diferentes indicios que señalan que la calidad de la educación básica sigue siendo deficiente: *"la evidencia revela que el sistema de educación pública en México no ha sido capaz de ofrecer una enseñanza de alta calidad, además de que hay un importante rezago en la escolaridad básica de la población, según exámenes y estándares internacionales"*.¹⁰⁰

El estudio titulado "La Educación Básica en México: clasificación estatal y recomendaciones" realizado por la Fundación IDEA, señala que la mala calidad de la educación en el país se refleja principalmente en tres aspectos, que son:

a) **Baja escolaridad.**

La escolaridad promedio por persona en México es baja, el promedio de escolaridad es inferior a los de Argentina, Chile, Panamá, Perú y Uruguay. Según la UNESCO (2002-2003), la expectativa de vida escolar (el promedio de años de educación formal que un niño puede esperar completar) es menor que en la mayor parte de Latinoamérica: mientras que para México la expectativa es de 12.6 años, para Argentina es de 16.4, para Bolivia de 14.2, Brasil con 14.7, Chile 15.0, Cuba 13.3, Uruguay 14.9, Perú 13.8, Panamá 13.2, incluso la República Dominicana tiene una mayor expectativa con 12.7 años. La baja escolaridad se debe primordialmente a una escasa cobertura en educación media y superior.

b) **Malos resultados en pruebas estandarizadas de aprovechamiento académico.**

La aplicación reciente de exámenes estandarizados del Program for International Student Assessment (PISA), de la OCDE, indica que México se encuentra entre los últimos lugares en aprovechamiento escolar. De una calificación máxima de 800 puntos, México promedia menos de 400 en matemáticas y lectura, muy por debajo de otros países en el mundo. Los bajos resultados en los exámenes de PISA indican que, en general, los alumnos mexicanos tienen serias dificultades para utilizar la lectura en la ampliación de sus conocimientos y habilidades, y que no pueden aplicar en forma coherente habilidades matemáticas básicas para explorar, comprender y resolver situaciones de la vida diaria.

Otras evaluaciones académicas estandarizadas aplicadas en la educación básica del país son los Exámenes de la Calidad y Logros Educativos (Excale) y la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE), pruebas desarrolladas por el INEE para evaluar los conocimientos y habilidades de los estudiantes de educación básica. De acuerdo con los exámenes Excale, *"en primaria casi dos de cada 10 estudiantes no alcanzan las competencias básicas en matemáticas y lectura, más del 50% sólo tienen los conocimientos mínimos (o básicos) sobre las materias y sólo tres de cada diez tienen un conocimiento adecuado (medio) o avanzado; los resultados son aún peores para secundaria, ya que en*

¹⁰⁰ Ibídem. Pág. 34

lectura casi un tercio y en matemáticas más de la mitad de los estudiantes no tienen siquiera las capacidades básicas inherentes a ese nivel.”¹⁰¹

Por otro lado, si se revisan las pruebas ENLACE de los años 2006, 2007 y 2008, y se promedian sus resultados, se observa que en primaria el 74% de los estudiantes tienen niveles insuficiente o apenas elemental en la materia de español, mientras que en matemáticas el 77% de los evaluados está en alguno de los dos rubros anteriores. Por otro lado, en secundaria, el 82% de los estudiantes tienen conocimientos insuficientes o elementales en la materia de Español y un 93.7% de los estudiantes recae en dichas categorías en Matemáticas.¹⁰²

c) **Bajos retornos de la educación.**

En México, el atractivo económico de aumentar los estudios de una persona es menor que en otros países. En nuestro país una persona sin estudios ni preparación tiene un ingreso promedio mayor que en el resto de Latinoamérica; además, aun cuando las personas con una educación reciben un mayor sueldo que las no educadas, el aumento de ingresos que obtienen los mexicanos por contar con educación primaria o terciaria es menor que el aumento promedio que recibirían por terminar con dicha educación en otros países de Latinoamérica. Esto nos indica que en México la educación no es tan redituable como lo es en otros países de la región, lo que además sugiere que el sistema educativo no responde cabalmente a las necesidades productivas del país y que los estudiantes no tienen los incentivos correctos para continuar.¹⁰³

2.2 GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS CENTROS ESCOLARES

En este apartado se conocerán algunas tendencias, dentro de las reformas educativas aplicadas recientemente en México, que enfatizan en la operación interna de los centros escolares. La gestión de los centros escolares será caracterizada en el ánimo de comprender mejor el sentido de dichas políticas. También se conocerán los argumentos que sustentan que al tener una gestión de calidad en las escuelas se contribuye a la mejora de la educación que se brinda en ellas. Se revisarán aquellas políticas educativas que concentran su atención en la gestión de los centros escolares como medio para mejorar la calidad del sistema educativo de nivel básico, como el Programa Escuelas de Calidad. También se analizará la evaluación y autoevaluación de los centros escolares como forma de obtener parámetros de calidad en ellos y como parte de un ciclo hacia la mejora continua y la calidad total. Por último se conocerá lo que es la acreditación y la certificación de los centros escolares, así como las iniciativas más destacadas que se tienen en este sentido, como el Sistema Nacional de Acreditación de Centros Escolares (SNACE) o el proyecto IWA-2 (International Workshop Agreement 2) “Aplicación de ISO 9001:2000 en educación”.

¹⁰¹ Sánchez Yesket, Op. Cit. pág. 22.

¹⁰² Datos obtenidos promediando las cifras de las pruebas en los años 2006, 2007 y 2008 tomadas del estudio: La Alianza por la Calidad de la Educación: modernización de los centros escolares y profesionalización de los maestros.

¹⁰³ Sánchez Yesket, Op. Cit. pág. 22.

2.2.1 La gestión de los centros escolares.

Una característica en las políticas educativas recientes aplicadas en el Sistema Educativo Mexicano, es la de búsqueda de mejorar los procesos que se realizan al interior de las escuelas, en las actividades cotidianas que se desarrollan en los centros escolares, es decir, en la gestión escolar. Aquí radica la importancia y la necesidad de identificar algunos elementos asociados a este término.

Lo que se ha logrado identificar en los pocos artículos referentes al tema de la gestión escolar (GE), es que estamos frente a un campo de estudio en proceso de construcción, aunque es indiscutible que el término proviene del campo de la administración y de la evolución de las prácticas administrativas en las empresas industriales.

La gestión escolar incluye todas las actividades derivadas de la administración de la escuela, pero no se reduce a ella. La gestión escolar involucra los aspectos económicos, como la obtención de recursos económicos para la operación de la escuela y la asignación de éstos a los diferentes programas y proyectos escolares, como el mantenimiento de su planta física. También incluye la documentación y la burocracia, es decir, aspectos como el registro de alumnos, profesores, archivos, certificaciones, inventarios, etc. Desde esta perspectiva la gestión escolar requiere competencias administrativas profesionales, aunque éstas sólo cubrirían una dimensión de la GE.¹⁰⁴

Por otro lado, la gestión escolar incluye las actividades directivas y las interrelaciones que construye, así como la planeación de todas las actividades de la escuela. Las personas responsables del funcionamiento del centro deben ostentar un cargo directivo en el organigrama de la organización y además requieren de habilidades de liderazgo efectivas. La función del director escolar es fundamental para la gestión escolar en la medida en que se conjunte con el trabajo colegiado del personal y permita establecer relaciones con el resto de la comunidad educativa y con la comunidad externa. Dichas interrelaciones, así como la toma de decisiones al interior del centro escolar, deben ser producto del acuerdo colectivo y de una estructura cultural surgida de los valores y tradiciones del centro escolar. Asimismo, la gestión escolar requiere una planeación escolar que conduzca las actividades cotidianas del centro con una cierta intencionalidad y dirección de los sujetos implicados.¹⁰⁵

La gestión escolar implica el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diferentes formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela. Dichas formas tienen que ver con la manera en que se tomen las decisiones y con el tipo de interrelaciones que el centro promueva, favorezca, acepte, tolere, rechace o sancione. Todo esto va conformando una imagen interior y exterior de la escuela con la cual han de identificarse quienes pertenecen a ella.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Mayorga Moreno, Ambilia. Gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación

¹⁰⁵ *Ibidem*.

¹⁰⁶ *Ibidem*. Pág. 1

2.2.2 La gestión como medio para incrementar la calidad de la educación.

*“la calidad de la educación, en cuanto se manifiesta en un producto válido, dependerá fundamentalmente de lo que acontece en la escuela, de las estructuras y procesos de las instituciones educativas.”*¹⁰⁷

Sylvia Schmelkes en su trabajo *La evaluación de los centros escolares* señala que la importancia del funcionamiento de los centros escolares en los resultados de los aprendizajes de los estudiantes es un factor analizado apenas reciente en la historia de la investigación educativa, ya que hasta los años ochenta el supuesto de que el peso de las condiciones socioeconómicas y culturales externas al sistema educativo sobre las posibilidades de logro académico de los alumnos era tan fuerte que las escuelas podían hacer poco para contrarrestarlas.¹⁰⁸

En las últimas dos décadas se ha reconocido que las prácticas habituales de los profesores y las condiciones de organización y funcionamiento de la escuela puede constituir el factor determinante en los resultados de calidad alcanzados, lo que reduce la importancia dada anteriormente a factores externos como las condiciones económicas y culturales de los alumnos. En México, como en otras partes del mundo, se han impulsado políticas educativas orientadas a la mejora de los procesos desarrollados en los centros escolares como un medio para mejorar la calidad de la educación, particularmente en el nivel básico.¹⁰⁹

A partir de los 80's se ha dado una serie de reformas en América Latina, en donde la gestión escolar ocupa un lugar primordial dentro de la política educativa, pues se considera como una herramienta esencial para lograr el cambio hacia la mejora escolar.¹¹⁰ En los 90's, en México, la calidad educativa y la gestión escolar se fueron colocando paulatinamente como puntos de partida para el diseño e implementación de políticas educativas con fines de mejorar la educación. Investigaciones nacionales e internacionales fueron estableciendo que la organización y el funcionamiento de los centros escolares guarda una estrecha relación con la calidad de los procesos educativos.¹¹¹

Diversas iniciativas surgen en la década de los 90's para promover la transformación de la gestión escolar en los centros de educación básica mediante estrategias “de abajo hacia arriba”, apoyándose en el trabajo de la escuela con la comunidad, con la asignación de recursos financieros a las escuelas que elaboraban y desarrollaban proyectos de centro, mediante concursos para el reconocimiento de las escuelas de calidad, con apoyo de la planeación estratégica y en la integración de colectivos que -con o sin el apoyo de los directivos y mandos escolares- pretendían establecer nuevas formas de organización y trabajo en los centros escolares. En 2002 surge una iniciativa del gobierno federal con la pretensión de institucionalizar el cambio en la gestión escolar,

¹⁰⁷ De la Orden, A. La escuela en la perspectiva del producto educativo. Reflexiones sobre evaluación de los centros docentes. pág.264

¹⁰⁸ Sylvia Schmelkes. La evaluación de los centros escolares.

¹⁰⁹ Oralia Bonilla. Gestión escolar en México. Algunos aprendizajes. 2008

¹¹⁰ Jihan Ruth García Poyato Falcón / Lucía Coral Aguirre Muñoz. La calidad educativa vista desde los directores de Instituciones de educación primaria en México.

¹¹¹ Oralia Bonilla. Op. Cit.

iniciativa acompañada de una asignación de recursos financieros directamente en las escuelas, evaluación del aprendizaje y fuerte promoción de la participación social en educación. El proyecto escolar, el trabajo colegiado, el liderazgo directivo, la planeación, la evaluación y la participación social fueron términos que acompañaron las nociones de gestión escolar y mejora de la calidad educativa en el Programa Escuelas de Calidad (PEC).¹¹²

De esta manera las políticas educativas recientes se enfocan a mejorar la gestión de los centros escolares como un medio para incrementar la calidad educativa, pero además de ello, se requieren indicadores e instrumentos que permitan evaluar el avance que en este sentido están teniendo las escuelas de educación básica.

2.2.3 Evaluación de los centros escolares como forma de medir su calidad.

La evaluación de los Centros Escolares (CE) puede verse como una forma de medir su calidad o como una manera de obtener la información necesaria para que los centros sean capaces de mejorar la calidad de la educación que ofrecen. Atendiendo a sus objetivos la evaluación de los centros escolares puede dividirse en:

a) Evaluación de centros con objetivos de información para el sistema educativo

Busca recabar información como parte de un sistema nacional de evaluación para integrar la estadística de desarrollo educativo del país y monitorear el grado de madurez de los establecimientos escolares. La información recabada también sirve para determinar la calidad de la educación impartida en los CE. La información recolectada en el proceso de evaluación es frecuentemente utilizada para detectar escuelas que enfrentan problemáticas y deben ser atendidas especialmente. Además, constituye una base para la asignación de estímulos económicos a los CE por parte de los gobiernos federal, estatal y municipal.¹¹³ En México este tipo de evaluación en CE se desarrolla anualmente por el INEE y el instrumento principal para ello es la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE).

b) La evaluación de centros para mejorar la escuela

Los protagonistas de esta evaluación son los centros mismos, los cuales se evalúan a fin de que el plantel pueda tomar las decisiones necesarias para mejorar la gestión y la enseñanza, en tanto éstos se reconocen como factores manipulables, que por ello mismo también se evalúan.¹¹⁴

Es precisamente en este rubro que se inscriben las propuestas de autoevaluación que a continuación se describen.

¹¹² Ibídem.

¹¹³ Schmelkes. La evaluación de los centros escolares. http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Eval_%20CentEsc.pdf

¹¹⁴ Ibídem.

2.2.4 La autoevaluación como estrategia para implantar la gestión de la calidad en los centros escolares.

En el Programa Nacional de Educación (PNE) 2001-2006, se establecía una Política de evaluación y seguimiento que contemplaba la aplicación sistemática de instrumentos de evaluación y seguimiento y el desarrollo de investigaciones sobre el desempeño de los alumnos de educación básica, con el fin de utilizar los resultados de estos ejercicios para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y el buen funcionamiento de las escuelas. En este sentido, en 2001, la Secretaría de Educación Pública incorporó a la autoevaluación como una de las líneas de acción del PNE; en él se establece la necesidad de: *“Apoyar el establecimiento y la difusión del ejercicio sistemático de la autoevaluación escolar como instrumento de diagnóstico y reorientación de las prácticas de atención educativa en el aula y en la escuela, para el logro de los aprendizajes de los alumnos”*.¹¹⁵

Acorde a estos principios, la Dirección General de Evaluación de Políticas (DGEP) de la Secretaría de Educación Pública (SEP) elaboró propuestas integrales de autoevaluación escolar asumiendo que ésta constituía *“una estrategia para provocar cambios en las escuelas y el sistema educativo a partir de la reflexión, observación y comprensión de los procesos y resultados del propio centro escolar, con base en la participación de todos sus integrantes”*.¹¹⁶

La autoevaluación de los centros escolares busca: *“a) obtener las evidencias pasadas y presentes del centro educativo, b) realizar un diagnóstico que permita encontrar las mejores estrategias de cambio, c) producir sistemas de información efectivos que favorezcan la rendición de cuentas y d) hacer patente la capacidad del centro de mirarse críticamente al reflexionar individual y colectivamente acerca de lo que se hace y lo que se puede mejorar.”*¹¹⁷

En este sentido, la DGEP trabajó desde el año 2001 en la difusión entre el magisterio, autoridades educativas y sectores interesados en la educación, de dos propuestas de autoevaluación para centros escolares de educación básica. Estas dos propuestas consisten en dos modelos que son: la Autoevaluación de Centros Escolares con base en Indicadores de Desempeño y la Autoevaluación de Centros escolares en el marco del Modelo Nacional para la Calidad Total.¹¹⁸

- **Autoevaluación de Centros Escolares con base en Indicadores de Desempeño.**

Este modelo se basa en la traducción y adaptación al contexto mexicano del documento *“How Good is our School? Self-evaluation using performance indicators”*, el cual contiene los indicadores de desempeño para la autoevaluación utilizados con éxito en Escocia. El modelo está basado en el uso de siete áreas clave que abarcan los diferentes compartimentos organizacionales de un centro escolar y que influyen en la efectividad del aprendizaje de alumnos y sobre los cuales las escuelas tienen incidencia importante. A su vez cada área

¹¹⁵ Dirección de Evaluación de Programas y Estudios Especiales. Autoevaluación de Centros Escolares en el Marco del Modelo Nacional para la Calidad Total <http://www.comipems.org.mx/autoevaluacion/ACEMMCT.php>

¹¹⁶ *Ibíd.*

¹¹⁷ *Ibíd.*

¹¹⁸ *Ibíd.*

clave cuenta con indicadores de desempeño que contienen aspectos que se pueden medir en niveles de óptimo a deficiente.

Las áreas clave del modelo son: 1. Aplicación del currículo; 2. Enseñanza y aprendizaje; 3. Logros; 4. Apoyo para los alumnos; 5. Identidad y clima escolar u organizacional; 6. Recursos; 7. Dirección, Liderazgo y Garantía de Calidad.

La escuela por sí misma, a través de un proceso reflexivo de sus integrantes, se ubica en los niveles de logro de dichos indicadores y puede identificar las áreas de oportunidad y trazar planes de acción para darles seguimiento.

- **Autoevaluación de centros escolares en el marco del Modelo Nacional para la Calidad Total, México.**

La Dirección General de Evaluación de Políticas (DGEP), en coordinación con autoridades educativas y cuerpos técnicos estatales, construyó un sistema de autoevaluación para centros escolares basado en la adaptación al sector educativo del Modelo Nacional para la Calidad Total; las características de este modelo, así como el mecanismo que debe seguir su implementación será tema del siguiente capítulo.

2.2.5 Acreditación y certificación de la calidad en los centros escolares.

En primer lugar, se debe establecer la diferencia entre certificación y acreditación, para ello se debe considerar que la **acreditación** tiene como objetivo dar reconocimiento formal de que un organismo es competente para llevar a cabo tareas específicas mientras que el objetivo de la **certificación** es declarar públicamente que un producto, proceso o servicio es conforme a requisitos establecidos. *“La certificación es el procedimiento mediante el cual una tercera parte diferente e independiente del productor y el comprador, asegura por escrito que un producto, un proceso o un servicio, cumple los requisitos especificados, convirtiéndose en la actividad más valiosa en las transacciones comerciales nacionales e internacionales. Es un elemento insustituible para generar confianza en las relaciones cliente-proveedor.”*¹¹⁹ Por otro lado, *“La acreditación es un proceso que se inicia cuando la entidad productora de un servicio asume cumplir un modelo-estándar para el ámbito en el que se desarrolla.”*¹²⁰

Podemos decir entonces que la certificación de un CE es el procedimiento mediante el cual una instancia externa asegura que el servicio educativo que se da en el CE cumple con las normas establecidas. Asimismo, la acreditación de un CE es el reconocimiento formal y público que le ha otorgado un organismo acreditador externo y que verifica el cumplimiento de un conjunto de estándares previamente establecidos. Ambos términos hacen referencia a que el CE debe cumplir con normas y estándares establecidos y evaluados por instancias externas para que éstas a su vez otorguen públicamente confiabilidad sobre los servicios y el funcionamiento del CE.

¹¹⁹ El Centro de Estudios de Medición y Certificación de Calidad, CESMEC S.A. Certificación.

¹²⁰ Wikipedia, Acreditación. <http://es.wikipedia.org/wiki/Acreditación>

a) **Sistema Nacional de Acreditación de Centros Escolares**

A finales del sexenio de Vicente Fox, la DGEPE de la SEP, junto con otras instancias estatales de evaluación, prepararon un proyecto para constituir un Sistema Nacional de Acreditación de Centros Escolares (SNACE) que completará el Sistema de Autoevaluación de Centros Escolares con la finalidad de otorgar un reconocimiento público de calidad a las escuelas que cumplieran con los estándares e indicadores del SNACE. Este proyecto partía del principio de que la acreditación de los CE garantizaría la calidad de los mismos, impulsando y fortaleciendo la incorporación de sistemas que permitan un análisis sistemático de las escuelas y una política de mejora continua, pudiendo representar la base de la planeación estratégica de las mismas. El proyecto buscaba mediante la acreditación de los CE mejorar la calidad educativa del país.¹²¹

El SNACE define la acreditación de escuelas como *“el reconocimiento formal y público de la calidad de una escuela, otorgado por un organismo acreditador externo, que verifica el cumplimiento de un conjunto de estándares de calidad previamente establecidos por las agencias acreditadoras, en este caso en el SNACE, a través de procesos de evaluación.”*¹²² Este proceso se fundamenta en evidencias recolectadas a través de un sistema de autoevaluación o alguna otra estrategia establecida por el CE y las ventajas que ofrecía eran:

- Ser un referente importante para la toma de decisiones de mejora de la institución.
- Elevar el nivel de competitividad y prestigio de la institución al hacerse público su reconocimiento.
- Garantizar el cumplimiento de ciertos estándares de calidad de los centros escolares.
- Promover la reflexión, el análisis y la autocrítica en las escuelas, impulsando procesos de autoevaluación que permiten identificar sus aciertos, fortalezas y debilidades como base para su plan de mejora.
- Contribuir a la rendición de cuentas de la escuela ante la sociedad y el Estado.
- Proporcionar información válida y confiable a los alumnos, padres de familia y la sociedad en general, identificando las instituciones que reúnen requisitos básicos para una óptima formación de sus alumnos.
- Constituir en un estímulo para los centros escolares que ya realizan procesos de autoevaluación y mejora continua, al ver reconocidos sus esfuerzos.

A la administración de Vicente Fox le faltó tiempo para terminar con lo que parecía ser la propuesta más ambiciosa de la política educativa seguida en la educación básica. El proyecto del SNACE consolidaría los esfuerzos por lograr que los CE asumieran una gestión escolar de calidad como medio para mejorar la educación básica del país.

No se ha encontrado información que sugiera que la actual administración continuó con el desarrollo del proyecto anteriormente señalado. Tal parece que el proyecto del SNACE fue rechazado. Por otro lado, la estrecha relación del actual gobierno federal con el SNTE ha permitido que ambos impulsen y articulen paulatinamente la propuesta del SNTE sobre

¹²¹ Dirección de Evaluación de Programas y estudios Especiales. Sistema Nacional de Acreditación para Centros Escolares. <http://www.comipems.org.mx/ace/index2.php>

¹²² *Ibidem*.

establecer una Norma Oficial Mexicana relativa a la Calidad Educativa. Este proyecto ya fue incluido en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 y su documento de propuesta de anteproyecto “Norma Oficial Mexicana del Servicio de Calidad en la Educación Básica Obligatoria”¹²³ fue entregado por el SNTE en mayo del 2008. Lo que está por verse, es si esta iniciativa de certificación de CE puede consolidarse y ponerse en marcha antes del cambio de administración, o como el proyecto de acreditación de CE del gobierno anterior, se quedará truncado.

b) Certificación de centros escolares a través del taller IWA2

En octubre de 2001, durante la reunión del comité técnico 176 de la International Organization For Standardization (ISO), un grupo de organizaciones mexicanas tomaron la iniciativa de proponer un proyecto hacia la elaboración de una guía de uso voluntario que facilite la aplicación de la norma ISO 9000 en las organizaciones del sector educativo de todos los niveles y modalidades. La posterior adhesión de varios países ocasionó la aprobación del proyecto IWA-2 (International Workshop Agreement 2) "Aplicación de ISO 9001:2000 en educación" coordinado por México. Las siglas IWA2 denominan la adecuación de la norma ISO 9001:2000 y 9004:2000 a los ambientes educativos.¹²⁴

El IWA2 se formuló como propuesta en una reunión de ISO que se realizó en Acapulco, Guerrero, a mediados del mes de octubre de 2002. Asistieron expertos en calidad de los cinco continentes. Allí se consensuaron las guías para la aplicación de las normas ISO 9000:2000 en los planteles escolares. Las reuniones estuvieron organizadas y coordinadas por Fausto Estévez Ramírez, uno de los principales líderes mundiales en sistemas de calidad. El IWA2 fue inaugurado por el secretario de Educación Pública de México, Reyes Tamez Guerra. Al hacerlo expresó que es un esfuerzo por la mejora de la calidad y la evaluación del sistema educativo. Explicó que con la certificación de la calidad en el sector educativo se pretende contar con elementos de un juicio efectivo para elevar la eficiencia de la educación. Lo que se busca es la sistematización de esos elementos para la gestión de la calidad.¹²⁵

A finales de 2004 el secretariado de la Organización Internacional para la Normatividad (ISO) publicó oficialmente las guías para la aplicación de ISO 9001:2000 en la educación. Con ello se facilita la implantación de la gestión de la calidad en los CE, se ayuda a mejorar su calidad y se cuenta con una norma internacional que certifique la gestión en el ambiente educativo impulsando una cultura de la calidad y la certificación en el contexto del sistema educativo. Esta norma internacional facilita la adopción de sistemas de aseguramiento de la calidad en los CE que consideren importante la certificación como parte de sus principios organizacionales y su convicción de mejorar los servicios que oferta, fenómeno posible, tal vez, sólo en los CE de carácter privado, pero que además, permite que este tipo de organizaciones sigan avanzando en su camino hacia la mejora continua dejando de lado las

¹²³ Grupo Redactor de OCE. La Norma Oficial Mexicana de Calidad educativa: maniobra del SNTE contra la rectoría del Estado. http://www.observatorio.org/comunicados/EducDebate16_NOMago08_5.html

¹²⁴ Marmolejo López, María Guadalupe. La certificación ISO 9000 y la autoevaluación en Instituciones de Educación Superior. www.monografias.com

¹²⁵ *Ibidem.*

inconsistencias y constantes virajes de la política educativa nacional, atendiendo en su lugar a los estándares internacionales establecidos en la familia de normas ISO.

CONCLUSIÓN CAPITULAR

Brindar una educación básica de calidad ha estado presente en las aspiraciones y metas de la política educativa de México desde hace por lo menos veinte años. Varias han sido las reformas llevadas a cabo en el Sistema Educativo Nacional para alcanzar dicho objetivo, todas ellas han ido acompañadas de un importante incremento en el presupuesto público destinado a la educación. Sin embargo, pese a que México es uno de los países con mayor gasto educativo del mundo, los indicadores mostrados en este capítulo señalan que los servicios educativos del nivel básico siguen siendo de baja calidad.

Las reformas educativas recientes han enfatizado en la descentralización administrativa de la educación básica y en la creación de órganos de evaluación que establezcan parámetros de calidad para el Sistema Educativo Nacional. Con estas reformas se ha otorgado mayor responsabilidad y capacidad de decisión a las unidades administrativas locales y a los propios centros escolares, con lo que la gestión escolar de las escuelas adquiere una mayor importancia en los resultados educativos de sus estudiantes. Se han establecido mecanismos y órganos de evaluación, como el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, que monitorean el desarrollo educativo del país y determinan la calidad de la educación impartida en los centros escolares.

Las políticas educativas más recientes, como el Programa Escuelas de Calidad, han centrado su atención en la gestión de calidad en las escuelas de educación básica y han buscado dotar a los centros escolares de recursos y herramientas para evaluar y mejorar su funcionamiento. El énfasis se ha puesto en los procesos realizados al interior de cada escuela y se han estructurado una serie de pruebas y evaluaciones para medir los logros obtenidos por éstas y compararlos con estándares nacionales. De esta manera se cuenta con evidencias para juzgar el avance o retroceso de los centros escolares hacia la calidad. Sin embargo, se ha requerido de un referente válido y bien sustentado para dichas comparaciones: el referente propuesto por la administración foxista fue la Versión Educativa del Modelo Nacional para la Calidad Total, con el que se pretendía sustentar un Sistema Nacional de Acreditación de Centros Escolares que diera un reconocimiento público de calidad a las escuelas que cumplieran con los estándares del modelo. Pero este proyecto fue desechado con el cambio de Gobierno Federal en 2006, aunque sus fundamentos e instrumentos se pueden encontrar todavía hoy en la red de internet. La realidad es que México sigue careciendo de una institución que establezca, evalúe y reconozca la calidad de los centros escolares de educación básica.

Aunque se ha establecido que el mejoramiento en la gestión escolar de las escuelas impacta positivamente en los resultados educativos de éstas, aún se carece de los estímulos adecuados para que los centros escolares de educación básica adopten en su funcionamiento modelos de gestión escolar de calidad. Además, debe considerarse que al no existir un órgano que de fe y reconozca públicamente la calidad de los centros escolares, las diferencias entre escuelas de calidad y aquellas que no lo son seguirán vedadas para sus usuarios.

Para las instituciones educativas de carácter privado los modelos de gestión escolar de calidad, como la versión educativa del Modelo Nacional para la Calidad Total, siguen siendo una opción viable para adoptar principios de calidad total en su operación cotidiana y para mejorar sus resultados educativos con miras a un mejor desarrollo competitivo, pero apostando sólo por la preferencia y el reconocimiento de sus usuarios y beneficiarios.

CAPÍTULO III

IMPLANTACIÓN DE LA VERSIÓN EDUCATIVA DEL MNCT EN EL OBJETO DE ESTUDIO

INTRODUCCIÓN CAPITULAR

La *versión educativa* del Modelo Nacional para la Calidad Total, México, constituye una guía para la aplicación del MNCT en el ámbito educativo. Utiliza la autoevaluación como herramienta para implementar un sistema de gestión de calidad en los centros escolares que los conduzca a la mejora continua. El sistema de autoevaluación del modelo permite realizar un diagnóstico de la organización educativa mediante la detección de los puntos fuertes y áreas de mejora. En este trabajo se ha tomado el sistema de autoevaluación de la *versión educativa* del Modelo Nacional para la Calidad Total, México, para efectuar el diagnóstico organizacional del objeto de estudio.

En este capítulo se conocerá la estructura de la *versión educativa* del MNCT, las particularidades que guarda en relación con la versión original y la definición de cada uno de los criterios y subcriterios que lo componen. También se presentarán las características de la organización educativa en que se realizó el estudio. Por último se describirá el proceso de autoevaluación del modelo en el objeto de estudio, mismo que sirvió de sustento para la obtención del diagnóstico organizacional.

3.1 VERSIÓN EDUCATIVA DEL MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL, MÉXICO

En este apartado se conocerán los propósitos y alcances que tiene la versión educativa del Modelo Nacional para la Calidad Total como instrumento para implantar un sistema de gestión de calidad en los centros escolares de educación básica. El modelo está constituido por ocho criterios que corresponden a la organización general de cualquier centro educativo, estos criterios se subdividen en subcriterios cuya definición se presentará en esta sección.

3.1.1 Generalidades del modelo.

La adaptación al ámbito educativo del MNCT fue coordinada por la Unidad de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas (UPEPE) y la Dirección General de Evaluación de Políticas (DGEP) de la Secretaría de Educación Pública (SEP), conjuntamente con las áreas estatales de evaluación y otras áreas técnicas de 23 entidades federativas del país. Esta adaptación fue sometida al escrutinio técnico del Premio Nacional de Calidad y fue eventualmente aprobada como una guía de implementación del Modelo Nacional para la Calidad Total, México, en el sector educativo.¹²⁶

El objetivo primordial de la DGEP para el desarrollo de este modelo fue *implementar un sistema de gestión de calidad en los centros escolares, que utilice como herramienta la autoevaluación de toda*

¹²⁶ Cárcamo Domínguez, J. Manuel. Propuesta de implantación del Modelo Nacional de Calidad versión Educativa. Pág. 2-3.

la organización, que estén respaldadas con evidencias, en la que participe toda la comunidad escolar y que sea una forma planeada y sistemática de conducir al centro educativo a la mejora continua.¹²⁷

El sistema de autoevaluación del Modelo puede ser utilizado para efectuar un diagnóstico del estado que guarda un centro escolar mediante la detección de sus puntos fuertes y áreas de mejora. También se pueden valorar los avances que el centro educativo ha tenido en una política de mejora continua.¹²⁸

3.1.2 Estructura del Modelo.

Su estructura se basa en la estructura del Modelo Nacional para la Calidad Total, el cual contiene ocho criterios que responden a la organización global del centro y establecen la dirección de sus esfuerzos para su desarrollo continuo, se destaca que se sustituye la figura de *cliente*, presente en la versión original, por la de *usuario* que aparece en la versión educativa.¹²⁹

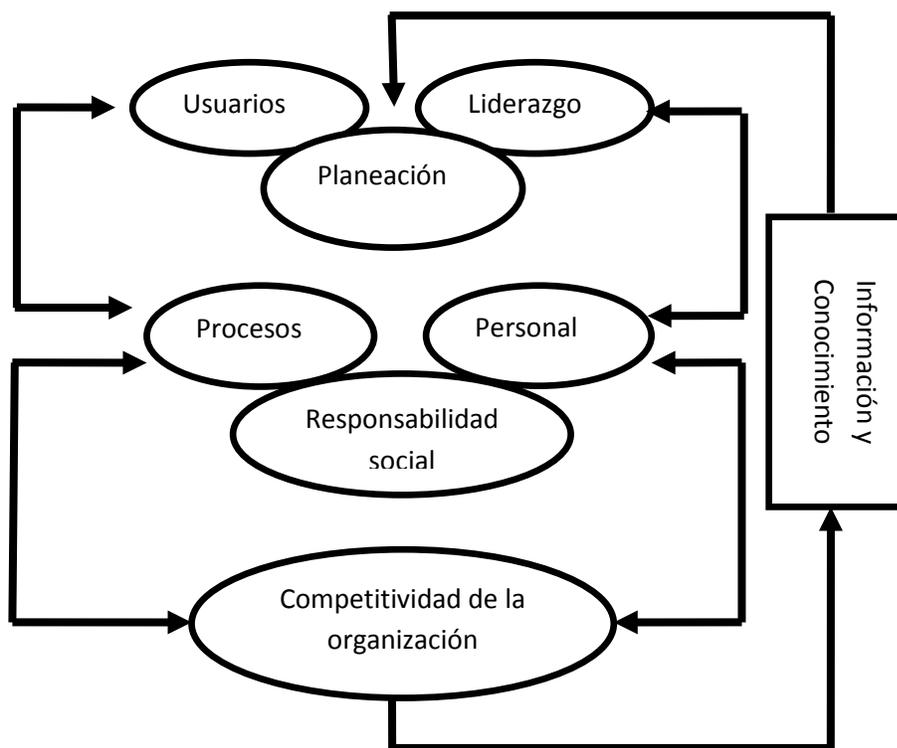


Diagrama 2:
Diagrama de la versión Educativa del Modelo Nacional para la calidad Total¹³⁰

¹²⁷ *Ibíd*em pág. 2

¹²⁸ *Ibíd*em Pág. 4

¹²⁹ Dirección General de Evaluación de Políticas, SEP. Autoevaluación de Centros Escolares en el Marco del Modelo Nacional para la Calidad Total. <http://www.comipems.org.mx/autoevaluacion/ACEMMCT.php>

¹³⁰ *Ibíd*em.

El diagrama presenta la relación sistémica que existe entre los ocho criterios. Esta relación sistémica muestra que la escuela es dinámica y recibe retroalimentación tanto del interior como del exterior.¹³¹

A continuación se define cada uno de los criterios y subcriterios que integran la versión educativa del Modelo Nacional para la Calidad Total, México.

A. Usuarios

Se refiere a la forma como el centro educativo profundiza en el conocimiento de los usuarios actuales y potenciales, y como ellos perciben el valor proporcionado por el centro. Incluye la manera en que se fortalece la relación con los usuarios y la evaluación de su satisfacción y preferencia¹³². Se divide en:

- Conocimiento de usuarios.- Se refiere a como el centro educativo estudia las necesidades y expectativas de sus usuarios, así como las posibilidades de prever las expectativas de los mismos. También estudia su posición frente a otros centros educativos, así como las características de sus servicios que añaden valor y generan ventajas competitivas a sus usuarios. Incluye también la forma en la que el centro evalúa la satisfacción y preferencia de sus usuarios.¹³³
- Relación integral con los usuarios.- Se refiere a como el centro educativo responde a los requerimientos detectados y promueve la construcción y fortalecimiento de relaciones positivas duraderas con sus usuarios para generar valor añadido y lograr su preferencia.¹³⁴

B. Liderazgo

Se refiere a la función y a la participación de los directivos en la gestión del centro educativo, ejerciendo un liderazgo visionario, participativo, ético y efectivo, que crea una cultura que sustenta la competitividad y la viabilidad del centro escolar y diseña, implanta y evalúa un sistema de mejora continua.¹³⁵

C. Planeación

Se refiere a la forma en que la planeación orienta al centro educativo hacia la mejora a través de la definición y despliegue de objetivos y estrategias prioritarias.¹³⁶ Se divide en:

- Planeación estratégica.- se refiere a la forma en que el centro educativo define sus objetivos, metas y desarrolla estrategias, tanto en la gestión académica como en la

¹³¹ *Ibíd.*

¹³² Secretaría de Educación Pública. *Instrumentos para la Autoevaluación de Centros Escolares*. Pág. 56.
http://www.comipems.org.mx/autoevaluacion/Autoevaluacion/Descargas/Modelo_Nacional_Doctos/Instrumentos%20final%2024_04_06_color.pdf

¹³³ *Ibíd.*

¹³⁴ *Ibíd.*, pág. 57

¹³⁵ *Ibíd.*, pág. 58

¹³⁶ *Ibíd.*, pág. 59

administración escolar, para aprovechar las oportunidades del entorno, obtener un mejor desempeño, una mejor posición competitiva y permanencia en el largo plazo.¹³⁷

- Planeación operativa.- se refiere a la forma como el centro educativo despliega sus objetivos, metas y estrategias en planes de acción, referidos a la gestión académica y administrativa, y evalúa la contribución al logro de los objetivos planteados en el proyecto institucional.¹³⁸

D. Información y conocimiento

Se refiere a la forma como se obtiene, analiza, estructura y comunica la información y el conocimiento para la gestión, tanto en el ámbito académico como en el administrativo, para apoyar el logro de las estrategias, desarrollo del centro educativo y promover el cambio y la innovación.¹³⁹

- Información y análisis.- se refiere a la forma como se obtiene y organiza la información para la planeación, desarrollo y evaluación de la gestión académica y administrativa, para la mejora continua de los servicios y procesos del centro educativo.¹⁴⁰
- Conocimiento organizacional.- se refiere a la forma como el centro educativo estimula la identificación, generación, documentación y aplicación generalizada del conocimiento organizacional para la innovación de sus estrategias y desarrollo.¹⁴¹

E. Personal

Se refiere a la forma como el centro educativo crea las condiciones necesarias para propiciar el desarrollo del personal a fin de mejorar su desempeño y calidad de vida como fundamento para el desarrollo organizacional.¹⁴²

- Sistemas de trabajo.- se refiere a la forma como el centro educativo diseña sus sistemas de trabajo y crea una estructura de alto desempeño.¹⁴³
- Desarrollo humano.- se refiere a la forma como el centro educativo desarrolla conocimientos, habilidades y actitudes, definidos a partir del diseño de los sistemas de trabajo y la planeación estratégica, con la finalidad de lograr el desarrollo de competencias del personal y el alto desempeño del propio centro.¹⁴⁴

¹³⁷ Ibídem, pág. 59

¹³⁸ Ibídem, pág. 61

¹³⁹ Ibídem, pág. 62

¹⁴⁰ Ibídem

¹⁴¹ Ibídem, pág. 63

¹⁴² Ibídem, pág. 64

¹⁴³ Ibídem

¹⁴⁴ Ibídem, pág. 65

- Calidad de Vida.- se refiere a la forma como el centro educativo mejora la satisfacción, motivación, salud y bienestar del personal, en el trabajo y por el trabajo mismo, y la relación laboral entre los integrantes, entidades externas y la promoción del bienestar de sus familias.¹⁴⁵

F. Procesos

Se refiere a la forma como el centro educativo diseña, evalúa y mejora los servicios y procesos a fin de aportar valor de forma consistente a los usuarios y alcanzar los objetivos del proyecto institucional.¹⁴⁶

- Diseño de los productos, servicios y procesos.- se refiere a la forma en que el centro educativo desarrolla ventajas competitivas mediante el diseño de servicios y procesos que permiten anticiparse a las necesidades y expectativas de sus usuarios y a las nuevas demandas de una sociedad cambiante.¹⁴⁷
- Administración de procesos.- se refiere a la forma en que el centro educativo brinda sus servicios mediante procesos competitivos para responder a los requerimientos, necesidades y expectativas de los usuarios y lograr los propósitos planteados en el proyecto institucional.¹⁴⁸

G. Responsabilidad social

Se refiere a la forma en que el centro educativo asume su responsabilidad social para contribuir al desarrollo sustentable de su entorno, al bienestar de la comunidad inmediata y a la promoción de una cultura de calidad.¹⁴⁹

- Ecosistema.- se refiere a la forma en que el centro educativo cumple su misión y se desarrolla al brindar una educación ambiental con un enfoque para el desarrollo sustentable, así como la realización de acciones que contribuyan a la recuperación de los ecosistemas.¹⁵⁰
- Compromiso con la comunidad.- se refiere a la forma en que el centro educativo asume su compromiso con el bien común y con el bienestar social de su comunidad, propiciando acciones de mejora y desarrollo.¹⁵¹

H. Competitividad de la organización

Se refiere al desempeño del centro educativo en la creación de valor para los grupos de interés como resultado de su planeación estratégica y mejoramiento de procesos, así como a

¹⁴⁵ Ibídem

¹⁴⁶ Ibídem, pág. 66

¹⁴⁷ Ibídem

¹⁴⁸ Ibídem

¹⁴⁹ Ibídem, pág. 68

¹⁵⁰ Ibídem

¹⁵¹ Ibídem

la relación causal entre el mejoramiento de su posición competitiva y su proceso de calidad, para asegurar su desarrollo y crecimiento a largo plazo.¹⁵²

- Resultados de valor creado para los usuarios.- se refiere a los resultados del valor creado para los usuarios y la relación causal con los procesos, sistemas y la competitividad alcanzada.¹⁵³
- Resultados de valor creado para el personal.- se refiere a la evaluación de los resultados en el desarrollo del personal que labora en el centro educativo y su relación causal con los procesos, sistemas y competitividad de la organización.¹⁵⁴
- Resultados de valor creado para la sociedad.- se refiere a la evaluación de los resultados en el desarrollo del personal que labora en el centro educativo y su relación causal con los procesos, sistemas y competitividad de la organización.¹⁵⁵
- Resultados de valor creado para el equipo directivo y los grupos de interés.- incluye los resultados del valor creado para el equipo directivo y los grupos de interés y su relación causal con los procesos y sistemas del centro educativo.¹⁵⁶

3.2 CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO

En este apartado se presentarán algunas características del objeto de estudio, como la oferta educativa de la organización, su capacidad operativa y las características socioeconómicas de los alumnos y sus familias. Todo ello para conocer los diferentes factores que pueden influir en el desarrollo de la autoevaluación y en sus resultados.

3.2.1 Oferta educativa de la organización.

El objeto de estudio es una organización que oferta servicios de educación secundaria desde el año 1999. Su nombre comercial es “Colegio Vancouver”. La propiedad, representación y responsabilidad legal corre a cargo de la razón social denominada *Grupo Vancouver A.C.* La clave del Centro de Trabajo que ostenta es 09PES0813I, autorizado por la Secretaria de Educación Pública para brindar servicios de educación secundaria general mediante el acuerdo de incorporación No 00090047 por lo que los estudios que se realizan en él tienen validez oficial.

Los planes de estudio que se desarrollan en el colegio son acordes con los señalados por la federación y la reciente Reforma en la Educación Secundaria (RES): Plan de Estudios 2006. El colegio imparte las clases de cada asignatura, evalúa a sus alumnos y expide boletas y certificados

¹⁵² *Ibidem*, pág. 69

¹⁵³ *Ibidem*

¹⁵⁴ *Ibidem*, pág. 71

¹⁵⁵ *Ibidem*

¹⁵⁶ *Ibidem*

oficiales o cualquier documentación referente a la inscripción, permanencia y egreso de la educación secundaria o cualquier otro trámite derivado de su función educativa.

El horario autorizado para impartir las clases es de 7:00 a 14:20 horas, 8 clases diarias de 50 minutos y un receso de 30 min. Cuenta con el beneficio de horario ampliado (una hora diaria adicional), con el cual se imparten materias que permitan fortalecer el programa oficial de la SEP.

Además de los servicios educativos propios de la formación secundaria, se ofrecen servicios adicionales por los que también se perciben ingresos, estos servicios son: talleres vespertinos de tareas, inglés y entrenamiento deportivo en fútbol, transporte escolar y servicio de comedor para los alumnos que participan en las actividades vespertinas.

Los ingresos que percibe la organización provienen en su mayoría del pago de colegiaturas y el resto de las cuotas por servicios adicionales. Para el ciclo escolar en que se realizó el estudio (2009-2010), el costo de la colegiatura era de \$1800 mensuales; sin embargo se otorgan becas descuento a alumnos de alto rendimiento y aquellos cuyas familias atraviesan problemas económicos. Para el ciclo escolar vigente se tienen una asignación de becas descuento que en promedio equivale a un 16% por alumno.

3.2.2 Filosofía de la institución.

Según se establece en el documento *Proyecto Educativo Institucional Vancouver* emitido a partir del ciclo escolar 2009-2010, en el apartado de identidad institucional, la escuela se identifica como *una organización educativa joven cuyo valor fundamental es la transformación positiva del futuro social mediante una educación de calidad*. Dice buscar la mejora permanentemente de sus servicios educativos en beneficio de sus alumnos y familias, por lo que se empeña en la evaluación continua de su labor educativa, en la actualización de su propuesta curricular y en la capacitación constante de su personal docente para poder enfrentar exitosamente los cambios que la sociedad contemporánea le exige.

En el mismo documento, la organización dice estar en proceso de consolidar un proyecto educativo fuerte que pueda satisfacer las necesidades educativas que la sociedad le demande. Considera que el rol que tienen las escuelas en la sociedad está cambiando y que se deben asumir mayores compromisos en el tipo y la calidad de la educación que se ofrece. Busca diseñar servicios orientados a adolescentes inmersos en una sociedad global, cuyas relaciones sociales se limitan cada vez más al interior de la escuela, con nuevos modelos de organización familiar, con acceso a grandes cantidades de información, sin límites claros para sus actividades, carentes de ideologías y con gran pesimismo en cuanto a su labor académica y el futuro que les espera.

En el documento se establece que el lema del Colegio *“Conocer para transformar”* es consecuencia de la forma en que la institución concibe la actividad humana: *como un medio a través del cual el hombre transforma su entorno, siempre con un conocimiento de por medio y con un nivel de transformación que le corresponde*.

El objetivo general planteado en su proyecto institucional es *constituir una organización educativa ocupada en el diseño, implementación, evaluación y mejora de servicios educativos de calidad, orientados a la satisfacción de las necesidades de aprendizaje características de la educación secundaria y que contribuyan al mejoramiento social.*

Por otra parte, la institución identifica que su misión es *brindar un espacio educativo en el que los alumnos: aseguren un desarrollo académico, físico, emocional y afectivo equilibrado; fortalezcan su identidad nacional y adquieran los valores indispensables para el ejercicio pleno de la ciudadanía en una sociedad global; desarrollen las competencias fundamentales para organizar un proyecto de vida satisfactorio y; afronten exitosamente procesos educativos y laborales posteriores.*

La visión de la escuela es *constituir una organización educativa de calidad en los servicios de educación secundaria; que satisfaga las necesidades de aprendizaje de la sociedad contemporánea; que estimule la formación de alumnos de excelencia capaces de desarrollar proyectos académicos y/o laborales que contribuyan al progreso social.*

3.2.3 Capacidad operativa.

La capacidad operativa de la organización esta definida a partir de una estructura organizativa, su estructura física, sus recursos humanos y su capacidad financiera:

A. Estructura organizativa

La estructura organizativa de la institución está encabezada por la dueña del colegio y un socio. Se cuenta con una dirección administrativa responsable del manejo de los recursos de la institución, de la promoción educativa y de los servicios escolares. Una dirección técnica que se encarga del desarrollo académico del colegio. El consejo técnico de maestros es el órgano de decisión de asuntos académicos, está integrado por todos los profesores y es presidido por el director técnico.

B. Recursos físicos

Las actividades de la organización se realizan exclusivamente en el inmueble localizado en Manuel Zepeda Medrano No 5, esquina con Luis Manuel Rojas, Colonia Constitución de 1917, en la Delegación Iztapalapa. El predio cuenta con acceso a todos los servicios básicos: suministro de energía eléctrica y agua potable, drenaje y alcantarillado, calles pavimentadas, línea telefónica y acceso a internet.

El predio tiene una superficie total de 419m² e incluye 485m² de construcción. Las aulas y oficinas se encuentran distribuidas en tres edificaciones. Hay un patio principal de aproximadamente 100m² y unos 15m² de áreas verdes.

Para cumplir con las actividades educativas en el inmueble se cuenta con seis aulas con equipamiento básico para impartir clases (bancas, escritorio y pizarrón). Existe un laboratorio de ciencias con equipamiento básico y tomas de agua y gas. Una biblioteca con alrededor de seis mil ejemplares con mesas y sillas para consulta. Un centro de cómputo con 15 computadoras con el software necesario para cubrir el programa de la asignatura de

computación y con acceso a internet. Una sala audiovisual con televisión, videocasetera VHS y lector de DVD, dispone de 16 bancas y un pizarrón. Salón de usos múltiples con templete de sillas para espectadores. Oficina administrativa con mobiliario de oficina suficiente, equipo de copiado e impresión así como dos equipos de computo con acceso a internet. Dirección con equipo de oficina y equipo de sonido para las ceremonias cívicas. Cafetería con mobiliario y equipo para la preparación y consumo de alimentos así como suministro de gas y agua. Oficina de trabajo social con mobiliario para atención psicológica. Bodega de materiales didácticos con anaqueles para el almacenamiento de materiales diversos.

C. Recursos humanos

Vinculados de forma permanente a la empresa, trabajaban doce personas, de las cuales ocho son profesores, un director técnico, una directora administrativa, un intendente y una encargada de cafetería.

Es de importancia destacar que, en su mayoría, la plantilla docente del colegio está conformada por profesionistas cuyo campo de estudio es diferente al ámbito educativo y que la mayoría del personal docente cuenta con un nivel de estudios de licenciatura, algunos titulados y otros en calidad de pasantes con un 100% de créditos. Todos los profesores que tienen nivel de licenciatura realizaron sus estudios profesionales en la Universidad Nacional Autónoma de México. Se cuenta con un médico veterinario zootecnista (titulado) impartiendo la asignatura de ciencias; una licenciada en derecho (titulada) dando clases de inglés; una pasante de la carrera de sociología se hace cargo de las asignaturas de historia y geografía; El profesor de matemáticas es pasante de Ingeniería Mecánica Eléctrica; la profesora de español y teatro estudio Pedagogía y es pasante. Un profesional técnico imparte clases de computación y el profesor de educación física es egresado de la escuela superior de educación física. La orientadora y profesora de formación cívica y psicóloga educativa es egresada de la Escuela Normal Superior de México.

Otra característica de la plantilla es que puede considerarse joven y con pocos años de experiencia en la docencia. En cuanto a la edad promedio de los docentes esta es de 32.2 años. En cuanto a su experiencia como maestros, en promedio tienen 3.5 años de experiencia impartiendo clases en nivel secundaria. El profesor con mayor experiencia tiene siete años dando clases en el nivel básico y los de menos experiencia tienen un año.

En cuanto al personal directivo, la dirección administrativa es llevada por un profesional técnico en contabilidad con apenas dos años de experiencia en el puesto y veintiocho años de edad. En cuanto a la dirección técnica cabe mencionar que el puesto ha sido ocupado por cuatro personas diferentes en los últimos tres ciclos escolares por lo que se tiene una gran movilidad. El director técnico durante el ciclo escolar 2009-2010 contaba con cuarenta y seis años de edad y un año de experiencia en el puesto; su formación académica es de licenciatura en administración y estudios inconclusos de la licenciatura en educación.

La intendencia corre a cargo de dos personas mayores de 59 y 65 años con estudios de primaria y secundaria respectivamente y que a su vez se hacen cargo del servicio de cafetería y comedor.

D. Recursos financieros

Los recursos financieros de la institución están determinados estrictamente por el pago de colegiaturas y cuotas por servicios adicionales que ofrece la escuela, por lo que sus ingresos y capacidad financiera dependen exclusivamente de la matrícula escolar. La organización no cuenta con fondos de reserva ni capital almacenado en cuentas bancarias por lo que los recursos de los que puede echar mano para su operación dependen en su totalidad de los pagos mensuales realizados por los padres de familia.

Para el ciclo escolar 2009-2010, los ingresos mensuales por concepto de colegiatura fueron de \$65 000 en promedio, mientras que los gastos mensuales corrientes eran de \$51000, por lo que su condición económica es sumamente precaria.

3.2.4 Características socioeconómicas de los alumnos y sus familias.

La matrícula escolar de la escuela es baja, para el ciclo escolar 2009-2010, año en que se realizó el estudio, apenas se alcanzó un total de 43 alumnos: 28 hombres y 15 mujeres. En primer año el grupo estuvo formado por 7 alumnos: 5 hombres y 2 mujeres. En segundo grado hubo 16 alumnos: 8 hombres y 8 mujeres. En tercer grado 20 alumnos: 14 hombres y 6 mujeres. Las edades de los alumnos oscilaron entre los 11 y 16 años, el promedio de edad fue de 13.58 años.

En cuanto a la procedencia académica de los alumnos, ésta se encuentra repartida casi por igual entre escuelas públicas y privadas; el 60% proviene de escuelas particulares y el 40% de escuelas públicas. La mayoría de los alumnos que provienen de escuelas particulares ingresaron al colegio desde su primer año de secundaria (75%), mientras que más de la mitad de los alumnos provenientes de escuelas públicas ingresaron en los siguientes grados o unos meses después de iniciado el ciclo escolar (60%).

Solo un alumno posee algún tipo de discapacidad física, mientras que la mayoría de los alumnos carece de un servicio de salud. 76% de los alumnos deben recurrir a servicios médicos particulares y solo el 23% cuenta con algún servicio de seguridad social.

En cuanto a la zona geográfica de procedencia y el tipo de vivienda que se ocupa, la mayoría vive en las colonias cercanas al colegio e invierten menos de 20 minutos en llegar a la escuela, solo un pequeño grupo (9.3%) se debe desplazar más de media hora. En cuanto a las características de la vivienda, menos de la mitad de los alumnos viven en casas propias ubicadas en colonias de clase media (41.8%), más de la tercera parte vive en unidades habitacionales (37.8%), el 16.27% viven en casa propia ubicada en colonias populares y solo el 4.6% renta.

La mayoría de las familias de los alumnos está integrada por entre 4 y 5 personas.

Haciendo referencia a los ingresos de las familias de los alumnos inscritos, estas provienen de la clase media y clase media baja, con un ingreso promedio de \$12 263.33 mensuales para el periodo en que se realizó el estudio. La mayoría de las familias cuenta con al menos un automóvil propio (81%).

En cuanto al nivel de estudio de los padres, más de la mitad (55%) cuenta con estudios profesionales a nivel licenciatura, la tercera parte (34.8%) tiene un nivel de profesional técnico o bachillerato y el resto tiene estudios de nivel básico (9.3%). Las actividades económicas desempeñadas por los padres son diversas, sin embargo, destacan los grupos relacionados al comercio y los oficinistas: empleados gubernamentales (22.9%), secretariado y otras actividades de oficina en empresas privadas (16.6%), negocios propios relacionados con el comercio (20.8%), agentes de ventas (20.8%).

3.3 IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO

En este apartado se describirá el proceso de autoevaluación que en el marco de la Versión Educativa del Modelo Nacional para la Calidad Total, México, se realizó en el objeto de estudio para sustentar el diagnóstico organizacional, principal objetivo de este trabajo. El proceso general para llevar a cabo la implantación del sistema de autoevaluación en cualquier centro escolar de educación básica, está plasmado en el documento denominado “*Guía de autoevaluación, autoevaluación de centros escolares para la gestión de la calidad*” publicada por la Dirección General de Evaluación de Políticas (DGEP) de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Dicho documento sirvió de base para la implantación del sistema de autoevaluación en el objeto de estudio, que sustenta el diagnóstico organizacional obtenido por este estudio; sin embargo, fue necesario hacer algunas modificaciones al proceso que se señala en el documento debido a las características propias de la escuela, mismas que serán justificadas en su momento.

Para implantar el sistema de autoevaluación en un centro escolar, la guía de autoevaluación siguiere contar con el apoyo de un facilitador proveniente de la Dirección General de Evaluación de Políticas, con el fin de asesorar y acompañar el proceso de implantación para su correcto desarrollo. Sin embargo, estas funciones fueron asumidas por el sustentante por considerar que éste disponía de la información requerida y la capacidad operativa para asumir dichas funciones en el proceso de autoevaluación sin que ello menguara la efectividad y calidad del proceso.

Las etapas para la implantación del sistema de autoevaluación son: sensibilización, formación del equipo de autoevaluación, desarrollo de la autoevaluación y elaboración del plan de mejora. Las tres primeras etapas fueron desarrolladas en el periodo comprendido entre los meses de octubre de 2009 y abril de 2010. La valoración, el análisis y la interpretación de resultados se realizaron en el mes de agosto de 2010. La cuarta etapa no fue desarrollada por considerarse fuera de los alcances y objetivos del presente estudio.

3.3.1 Componentes del sistema de autoevaluación.

Los materiales elaborados por la DGEP para facilitar la implantación del sistema de autoevaluación en los centros escolares se pueden agrupar en cinco apartados que corresponden a la secuencia cronológica en que se desarrolla el proceso.¹⁵⁷ Estos materiales son:

A. La guía de autoevaluación

Constituye el documento base para la implantación del sistema de autoevaluación, en él se explica su estructura, se describen detalladamente las cuatro etapas de la autoevaluación y la forma como debe organizarse. Su objetivo es conducir a la escuela de forma sistemática a la implantación del sistema de autoevaluación.

B. Instrumentos de autoevaluación para centros escolares

Contiene los instrumentos para la evaluación que se utilizan en la etapa de desarrollo de la autoevaluación, y son:

- Cuestionario de Autoevaluación: Conjunto de ítems para valorar la actuación del centro en función de los ocho criterios del modelo.
- Información Técnica para el Cuestionario de Autoevaluación: Facilita la comprensión del significado de los ítems que conforman el Cuestionario de Autoevaluación.
- Indicadores Cuantitativos: Permiten obtener información relevante y significativa para valorar el actuar del centro y establecer las tendencias longitudinales de su comportamiento.
- Cuestionarios dirigidos a los alumnos, docentes, padres de familia, personal de apoyo y guía de entrevista para el director: Se utilizan para obtener datos, percepciones y opiniones de los actores educativos.

C. Herramienta de apoyo para la autoevaluación

Concentra, de manera sistemática, las evidencias que servirán para sustentar las respuestas del Cuestionario de Autoevaluación.

D. La guía para la elaboración del plan de mejora

Contiene los criterios para la selección, conformación y operación de los grupos de mejora y los aspectos que se deben de tomar en cuenta para definir un plan de mejora, a partir de las áreas de oportunidad detectadas previamente.

¹⁵⁷ DGEP, *Autoevaluación de Centros Escolares en el Marco del Modelo Nacional para la Calidad Total*, <http://comipems.org.mx/autoevaluacion/Autoevaluacion> [19 de Marzo de 2010]

E. Sistema informático para el análisis de información

Contiene dos herramientas diseñadas para el análisis de la información y que facilita la interpretación de la información recabada en los instrumentos de autoevaluación:

a) software para cuestionarios aplicados a la comunidad educativa

- Alumnos
- Docentes
- Padres de Familia
- Personal de Apoyo

b) software para obtener el perfil del centro educativo.

- Escala de Valoración I
- Escala de Valoración II

3.3.2 Etapa de sensibilización.

La etapa de sensibilización busca informar al personal de la organización sobre los objetivos del proceso de autoevaluación y del modelo de calidad que lo sustenta; busca que el personal reflexione acerca de los principios del modelo y valore las ventajas y aportaciones de su implantación; además busca desarrollar un ambiente favorable al desarrollo del proceso mediante la sensibilización del personal acerca de la importancia de su participación e implicación.¹⁵⁸

Esta etapa fue desarrollada durante el mes de octubre y parte de noviembre del año dos mil nueve, dentro del periodo sugerido para su desarrollo en el documento guía. Las actividades que se realizaron para sensibilizar a la comunidad educativa del centro escolar fueron:

A. Actividades previas

Antes de arrancar la sensibilización de la comunidad educativa, el día 9 de septiembre de 2009, se realizó una junta con la representante legal y dueña del colegio, así como con la directora administrativa del colegio, para informarles sobre las intenciones del sustentante de realizar un estudio en el colegio que incluía la aplicación de un sistema de autoevaluación. En esta sesión se expusieron con toda claridad los objetivos de la autoevaluación y los requerimientos para su correcta aplicación. Ese mismo día se dio la aprobación para la realización del proyecto y se solicitó al sustentante coordinarse en lo sucesivo con el Director Técnico para el desarrollo del mismo.

Los días 18 y 21 de septiembre se realizaron dos sesiones informativas con el director técnico del colegio para darle a conocer los objetivos, ventajas, aportaciones, estrategias a seguir, materiales a utilizar e información a recopilar del sistema de autoevaluación; así mismo se informó lo que es el Modelo Nacional para la Calidad Total. México, y los detalles de la Versión Educativa. El proyecto fue muy cuestionado por el director pero finalmente respaldado por él. En la última sesión se hizo entrega del cronograma de

¹⁵⁸ DGEP, "Guía de autoevaluación, autoevaluación de centros escolares para la gestión de la calidad", Pág. 7

actividades de la autoevaluación y se acordó que el día 2 de octubre se realizaría la sesión de sensibilización con los profesores y el personal.

Una vez autorizada y agendada la realización de la autoevaluación, el sustentante se dio a la tarea de organizar y planear la sesión de sensibilización, elaborando y reproduciendo materiales de apoyo acordes con el número de participantes y los recursos disponibles. La guía de autoevaluación sugiere la utilización de un disco compacto¹⁵⁹ con información referente al sistema de autoevaluación para el desarrollo de la sesión de sensibilización, pero dado que al sustentante le fue imposible conseguir el disco compacto, se dio a la tarea de elaborar materiales referentes a los temas sugeridos para la sesión, basando en los documentos ocupados para esta tesis. Cabe mencionar que esto sirvió al sustentante para profundizar en sus conocimientos de la versión educativa del Modelo Nacional para la Calidad Total, México, y de la guía de autoevaluación.

B. Sesión de sensibilización

La sesión se desarrolló el viernes dos de octubre, durante la sesión de consejo técnico que había sido programada para entonces. Participaron en ella el director técnico, siete profesores, el intendente y la persona encargada de cafetería. La sesión tuvo una duración de tres horas y el plan de trabajo de la sesión lo constituyeron cuatro conferencias impartidas por el sustentante y tres dinámicas de grupos, mismas que a continuación se enlistan conforme fueron planeadas:

- 1) Conferencia: “Autoevaluación de la escuela en el marco de un Modelo de Calidad”. (20 minutos).
- 2) Dinámica: “Diagnóstico del Centro Escolar” (20 minutos).
- 3) Conferencia: “Las políticas orientadas a la Calidad en la Educación Básica de los últimos años” (20 minutos).
- 4) Dinámica: “Elaboración del Concepto de Calidad en Educación” (20 minutos).
- 5) Conferencia: “Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa*” (20 minutos).
- 6) Dinámica: “Definición de Misión, Visión y Valores de su Centro Escolar” (20 minutos).
- 7) Conferencia: “La Autoevaluación como Herramienta del Modelo Nacional para la Calidad Total” (20 minutos).
- 8) Dinámica de retroalimentación (40 minutos).

El plan de la sesión se elaboró respetando los puntos señalados en la guía de autoevaluación¹⁶⁰, excepto en el último, en el que se señala la realización de una dinámica grupal para conformar el equipo de autoevaluación. Esta sección no se contempló en la sesión debido a que el sustentante considero que la organización era muy pequeña y la carga de trabajo que implicaba la autoevaluación no requería de la participación de más personas que él mismo. Por tal motivo el espacio para la conformación del equipo de

¹⁵⁹ *Ibíd.*, pág. 8-9

¹⁶⁰ *Ibíd.*, pág.9.

autoevaluación fue ocupado para realizar una retroalimentación entorno al sistema de autoevaluación. Cabe mencionar que el equipo de autoevaluación se conformo ya en la última parte del estudio realizado, esto ante los problemas de objetividad que se presentaban al recaer todas las funciones de interpretación de resultados en el sustentante

Como resultado de la retroalimentación del profesorado sobre el proceso de autoevaluación, se detectaron algunas actitudes adversas, la mayoría de ellas respondían a la idea de que los resultados del proceso serían utilizados para el enjuiciamiento o despido de personas.

Como resultado del desarrollo de esta etapa se logro que en el centro escolar:

- El personal de la institución estuviera informado de las características del Modelo Nacional para la calidad Total, en su versión general y educativa.
- El personal se involucrara en el desarrollo de las actividades de la autoevaluación, principalmente en la promoción de esta en los alumnos y padres de familia.
- El personal manifestara la necesidad de mejorar el desempeño de la escuela para incrementar la matrícula y mejorar sus condiciones de trabajo.

3.3.3 Etapa de conformación del equipo de autoevaluación.

Los objetivos de esta etapa son constituir el equipo de autoevaluación, identificar las funciones y principios normativos del equipo y sus integrantes, planificar el proceso y establecer un cronograma de actividades y desarrollar un proceso de formación en relación con el sistema de autoevaluación.¹⁶¹

Como se menciono anteriormente, el sustentante considero que bajo las condiciones del objeto de estudio, no era necesario conformar un equipo de autoevaluación, ya que las funciones y responsabilidad de éste podrían ser asumidas por el sustentante bajo las siguientes premisas: 1) La comunidad educativa del colegio no excede a las cien personas, entre alumnos, profesores y padres de familia, por lo que la carga de trabajo generada por la autoevaluación podría ser realizada sin problemas por una sola persona; 2) Todos los profesores del colegio se encuentran en un régimen de honorarios y cubren horarios en otras escuelas por lo que su permanencia en la institución fuera de su horario de clase era difícil; 3) El personal docente y de apoyo estuvo conforme en que el desarrollo de la autoevaluación estuviera coordinada únicamente por el sustentante, dando su voto de confianza en la sesión de sensibilización; 4) El sustentante considera poder cumplir cabalmente con todos los principios operativos, formativos y éticos que el proceso de autoevaluación requería, mismos que son especificados en la *guía de autoevaluación*.¹⁶² Bajo esas premisas el sustentante desarrollo el proceso de autoevaluación en sus etapas operativas de *preparación de los materiales*, *recopilación de la información* y *procesamiento de la información*.

Así mismo el sustentante desarrollo los principios formativos que requiere el sistema de autoevaluación en su persona entre el mes de octubre y la primera quincena de noviembre del 2009.

¹⁶¹ *Ibidem*, pág. 10

¹⁶² *Ibidem*, pág. 12-13

En este periodo el sustentante profundizo sus conocimientos sobre: la guía de autoevaluación; el Modelo Nacional para la Calidad Total, México; la versión educativa del MNCT; aspectos del Cuestionario de Autoevaluación, las herramientas de apoyo y los indicadores cuantitativos; Análisis de los instrumentos y guía de entrevista al director. Todo ello con fundamento en el programa de formación propuesto en la guía de autoevaluación.¹⁶³

Además durante el periodo en que el sustentante desarrollo los principios normativos del proceso de autoevaluación, estuvo informando periódicamente al director y al personal docente de los avances del proceso de autoevaluación. También se mantuvo durante este periodo una campaña de sensibilización a la comunidad escolar mediante carteles que promovían los principios de la autoevaluación.

3.3.4 Etapa de desarrollo de la autoevaluación.

Esta es la etapa medular del proceso ya que en ella se obtiene de manera sistemática la información sobre la situación en que se encuentra el centro escolar. Participan en esta etapa todos los miembros de la comunidad educativa: el director, los profesores, el personal de apoyo, los alumnos y los padres de familia. Los objetivos de esta etapa son: *planificar adecuadamente el proceso, recopilar cuidadosamente la información, procesar en forma rigurosa los datos, analizar la información sustentada en evidencias, identificar sistemáticamente los puntos fuertes y las áreas de mejora, elaborar el informe claro y oportunamente.*¹⁶⁴

Esta etapa comprende varias actividades, que son: *La preparación de los materiales, recopilación de la información, procesamiento de la información obtenida, recopilación de evidencias, análisis y valoración de los resultados.* La preparación de los materiales se realizo entre el 17 y el 27 de noviembre de 2009. La aplicación de los instrumentos y su recopilación se llevo a cabo entre el 30 de noviembre y el 17 de Diciembre de 2009. El procesamiento de la información consistente en la captura de los cuestionarios y el cálculo de medias y desviaciones típicas se realizo entre el 11 de febrero y el 25 de Marzo de 2010. El cálculo de los indicadores cuantitativos y la recopilación de parte de las evidencias entorno a los resultados de los cuestionarios aplicados se realizo entre el 12 y el 30 de abril del 2010.

Como resultado de la aplicación y recopilación de la información mediante los instrumentos destinados a la comunidad escolar, se recabaron 40 cuestionarios de alumnos, 7 cuestionarios de profesores, 3 cuestionarios del personal de apoyo y 19 cuestionarios de padres de familia, además de la entrevista al director. La razón por la que no se pudo cubrir la totalidad de la población es que estaba próximo el periodo vacacional de invierno y varias familias salieron de viaje incluso antes de la fecha de inicio de vacaciones marcada para el 21 de Diciembre. Estos cuestionarios fueron procesados numéricamente para obtener las medias y las desviaciones típicas de cada *ítem*, también se grafico la media de cada uno para facilitar el análisis de los resultados.

¹⁶³ *Ibidem*, pág. 14-18

¹⁶⁴ *Ibidem*, pág. 18

Se calcularon 84 indicadores cuantitativos referentes a las ocho dimensiones del modelo mismos que aparecen en los anexos del presente trabajo.

Se recabaron evidencias sobre de cada uno de los criterios y subcriterios del modelo en los documentos y registros de la escuela tales como:

- Proyecto escolar.
- Programa de actividades del ciclo escolar 2009-2010.
- Cronograma de actividades de la dirección.
- Registro de asistencia de alumnos.
- Registro de asistencia docente
- Actas de Consejo Técnico del Colegio.
- Planes de trabajo docente.
- Bitácora del departamento de orientación.
- Forma 911 de inicio y fin de ciclo escolar de los tres últimos años
- Expediente de alumnos.
- Registros de calificaciones de cada grado.
- Carpeta de trabajo de los docentes.
- Facturas.

Estas evidencias aparecen junto con la lista de puntos fuertes y áreas de mejora que se presentan en el capítulo siguiente

El análisis de la información, la valoración de los resultados y la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora fue realizado durante la segunda mitad del mes de agosto del 2010, por un equipo de cuatro profesores en el que no participo el sustentante. Cabe mencionar que esta tarea había sido realizada por el sustentante en el mes de Mayo de 2010 y luego de tener disponible toda la información necesaria para ello. Sin embargo se considero que la posición del sustentante como parte de la administración del colegio podría crear conflictos de interés e influir en la valoración de los resultados para dar una interpretación sesgada de los mismos. Por ello, se decidió someter nuevamente a valoración y análisis los resultados de los cuestionarios, esta vez por parte de un equipo de profesores con al menos un año de antigüedad en el colegio. Para dar formación al equipo docente entorno al sistema de autoevaluación, el sustentante realizo las siguientes actividades entre el 16 y el 20 de agosto, aprovechando los talleres de actualización previos al inicio del ciclo escolar 2010-2011:

- Conformación de un equipo docente para analizar, valorar e interpretar los resultados del proceso de autoevaluación. La participación fue voluntaria y el único requisito fue tener al menos un año de antigüedad en el colegio, ello para garantizar que estuviera familiarizado con el proceso de autoevaluación.
- Conferencia impartida al equipo docente en torno a lo que es el Modelo Nacional para la Calidad Total, México, las características de la versión educativa y la definición de cada uno de los criterios y subcriterios del mismo.

- Sesión de trabajo explicativa sobre las características de los cuestionarios aplicados, significado de los Items y su relación con los criterios y subcriterios del modelo.
- Análisis del significado de los indicadores cuantitativos y llenado de la *herramienta de autoevaluación* con la que se buscan las evidencias requeridas para la determinación de los puntos fuertes y las áreas de mejora.

El viernes veinte de agosto en una sesión de tres horas el equipo elaboro el *cuestionario de autoevaluación* a partir del análisis de los resultados de los *cuestionarios, los indicadores cuantitativos y la herramienta de autoevaluación*. Con este cuestionario y los demás documentos referidos el equipo determino los puntos fuertes y las áreas de mejora del Colegio Vancouver.

Los resultados del análisis y valoración de la información, así como la identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora se abordaran en el siguiente capítulo.

CONCLUSIÓN CAPITULAR

La Versión Educativa del Modelo Nacional para la Calidad Total, México, es una guía para implementar un sistema de gestión de calidad en los centros escolares de educación básica que toma como herramienta principal un sistema de autoevaluación en el toda la comunidad escolar debe participar y el cual permite diagnosticar el funcionamiento general del centro mediante la determinación de fortalezas y áreas de oportunidad. El modelo se compone de ocho criterios que engloban todos los aspectos del funcionamiento general de la escuela: una estructura de direccionamiento integrada por criterios como el liderazgo, la planeación y el conocimiento y relación con los usuarios; otra estructura de transformación y generación de valor, una estructura tangible sobre la que es plasmada la estrategia, incluye los criterios de procesos, personal y responsabilidad social; una estructura formada por los resultados de las otras dos, la competitividad de la organización es el criterio que registra el cumplimiento de las estrategias y la mejora continua; finalmente, el componente que integra y retroalimenta a los elementos del sistema es la información y conocimiento organizacional. De esta forma se integra y compone el modelo al que se recurrió para la realización del diagnóstico organizacional del objeto de estudio.

El objeto de estudio, por su parte, es una organización pequeña con recursos limitados pero suficientes para desempeñar su función educativa. Cuenta con los espacios e instalaciones necesarias para desempeñar las actividades propias de una escuela secundaria, aunque tal vez estas condiciones no sean las mejores, si son funcionales. En cuanto al personal, la plantilla docente no cuenta con mucha experiencia y se registra un alto índice de movilidad, pero la escuela ha logrado mantener en funcionamiento sus puestos de trabajo. La situación más aguda es la de los recursos financieros pues la mayoría de los ingresos obtenidos son ocupados en el gasto corriente.

El centro plasma en sus objetivos y metas institucionales la aspiración de constituir una organización que brinde servicios educativos de calidad y se vislumbra la pretensión de trabajar en este sentido. Se puede considerar que los usuarios que recurren a los servicios del centro escolar

pertenecen a estratos sociales de clase media baja, algunos de ellos acostumbrados a los servicios particulares de educación y otro tanto, casi la mitad, que requieren el servicio por estar insatisfechos con el servicio de educación pública.

La implantación del sistema de autoevaluación en el objeto de estudio se realizó en cuatro etapas. En la primera de ellas, la etapa de sensibilización, se informó al personal de la institución de las características del MNCT en su versión original y educativa; se involucró al personal en la promoción de las actividades de autoevaluación en los alumnos y padres de familia; y finalmente, se concientizó a la comunidad escolar sobre la necesidad de mejorar el desempeño de la escuela e involucrarse activamente en el proceso de autoevaluación. La segunda etapa fue la preparación y elaboración de los materiales necesarios para el desarrollo de la autoevaluación, incluida la reproducción de los instrumentos y la formación del sustentante entorno al sistema de autoevaluación. La tercera etapa la constituyó el proceso de autoevaluación que incluyó la aplicación de los instrumentos y el procesamiento numérico de ellos así como el cálculo de indicadores cuantitativos sobre cada una de las dimensiones del modelo. La última etapa la constituyó la interpretación de los resultados hecha por un colectivo de docentes del centro escolar y la valoración final hecha por el sustentante, misma que aparece en el siguiente capítulo junto con los resultados.

Finalizaré el presente capítulo señalando que el proceso de autoevaluación se desarrolló sin mayores contratiempos, aunque debe mencionarse que la comunidad escolar experimentó por vez primera un proceso similar. La mayoría de los alumnos y sus padres mencionaron no haber participado en procesos similares y están poco acostumbrados a que la escuela les solicite opiniones de forma sistemática o formal como en esta ocasión; algunos se mostraron escépticos en cuanto a la utilidad del proceso, ya que consideraban que sus opiniones difícilmente serían tomadas en cuenta para mejorar la escuela. Por su parte los profesores y el director mostraron recelo hacia el proceso por considerarlo más un instrumento inquisitivo para condenar y exhibir al personal que una herramienta que ayude a mejorar su práctica. En cuanto al personal de apoyo considera poco importante su participación en el proceso pues argumentan que el crecimiento de la escuela depende de lo que los profesores hagan y que a ellos difícilmente se les toma en cuenta; aunque también, dicen conocer lo que hace falta en el colegio para mejorarlo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

INTRODUCCIÓN CAPITULAR

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos en el proceso de autoevaluación organizados de acuerdo a cada uno de los criterios que integran la Versión Educativa del Modelo Nacional para la Calidad Total, México, divididos de acuerdo a la muestra de donde provienen, es decir: alumnos, padres de familia, profesores o personal de apoyo. Cabe mencionar que no en todos los criterios se presentan resultados de éstas cuatro muestras, ya que los instrumentos aplicados no incluyen ítems para todos los criterios.

Los resultados del proceso de autoevaluación se organizan en este capítulo de tal manera que para cada uno de los ocho criterios del modelo se presentarán los resultados de cada muestra organizados en tablas y gráficos. Las tablas registran los ítems referentes a cada criterio y la media obtenida en la muestra para cada uno de ellos. Esta media permitirá identificar el valor al que tiende la opinión general de los participantes para cada pregunta. Se incluye también en las tablas la desviación estándar de cada ítem para conocer la dispersión que se obtuvo en la muestra o la variación de opiniones en torno a cada una de las preguntas de los instrumentos. Las graficas que se presentan después de cada tabla muestran la media o punto central al que tienden las opiniones de la muestra en cada ítem.

También se presenta una tabla de indicadores cuantitativos para cada criterio, el valor calculado para cada indicador del objeto de estudio es comparado en la tabla con el estándar definido por el modelo por lo que se puede evidenciar el nivel de logro del centro escolar entorno a cada indicador. Estos indicadores constituyen evidencias cuantitativas que sustentan los resultados de los instrumentos aplicados. Acompaña a cada tabla de indicadores un grafico circular que muestra el porcentaje de indicadores del centro escolar que superan o quedan por debajo del estándar.

Finalmente, para cada criterio, se presenta una lista de fortalezas y áreas de oportunidad del centro escolar misma que constituye la interpretación de los resultados hecha por el equipo docente. Ésta lista de fortalezas y áreas de oportunidad constituyen las piezas que integran el diagnóstico organizacional hecho en el objeto de estudio.

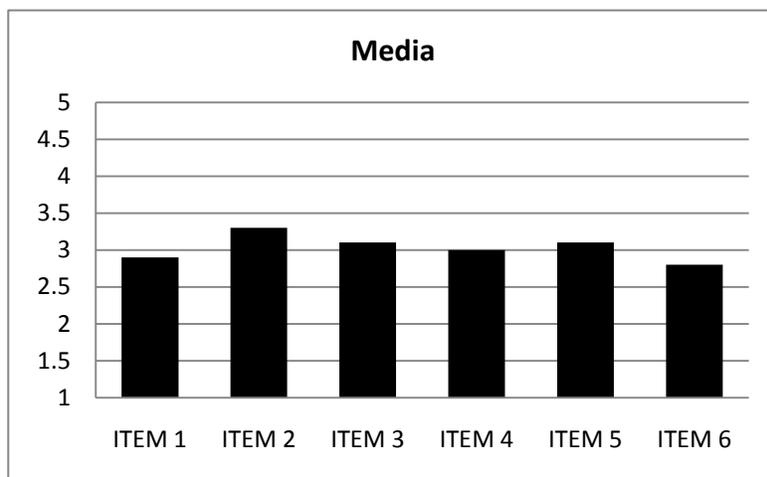
La última sección del capítulo presenta el perfil del centro escolar basado en la ponderación de la Versión Educativa del Modelo Nacional para la Calidad Total. Acompañan a este perfil una serie de valoración finales hechas por el sustentante sobre cada uno de los criterios y subcriterios del modelo.

4.1 USUARIOS

4.1.1 Resultados de los cuestionarios aplicados.

A) Alumnos.

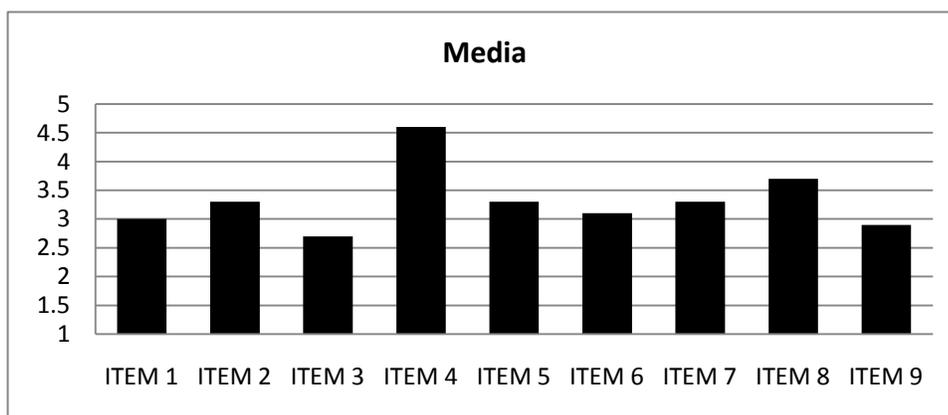
| Cuestionario para alumnos | | Media | σ |
|---|--|-------|----------|
| Pregunta | | | |
| 1. Me preguntan qué me gustaría que cambiara en la escuela. | | 2,9 | 1,166 |
| 2. El maestro toma en cuenta mi opinión para mejorar las clases que da. | | 3,3 | 1,261 |
| 3. En mi escuela toman en cuenta mi opinión para mejorar las actividades escolares. | | 3,1 | 1,067 |
| 4. Toman en cuenta mi opinión para mejorar la escuela. | | 3,0 | 0,971 |
| 5. En mi escuela me preguntan si estoy contento con los servicios escolares (médicos, orientación vocacional, apoyo a los padres, etc.) | | 3,1 | 1,471 |
| 6. En mi escuela me preguntan cómo me siento en la clase. | | 2,8 | 1,385 |



B) Docentes.

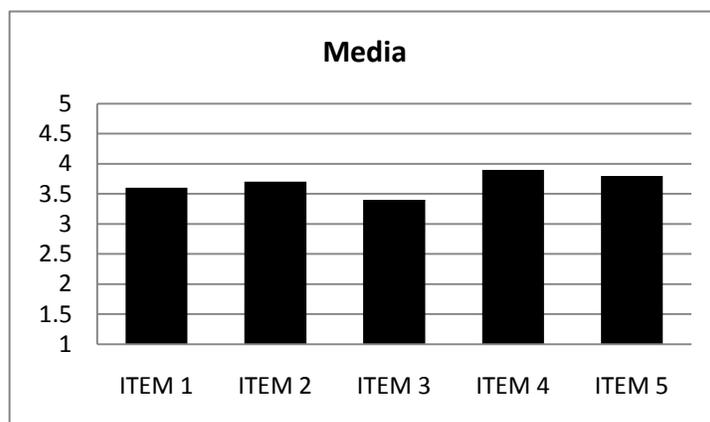
| Cuestionario para docentes | | Media | σ |
|---|--|-------|----------|
| Pregunta | | | |
| 1. Conozco las características socioeconómicas y escolares de las familias de mis alumnos. | | 3,0 | 0,577 |
| 2. Estoy informado sobre los antecedentes escolares de mis alumnos. | | 3,3 | 0,756 |
| 3. Me reúno periódicamente con los docentes del mismo grado y/o asignatura para comparar con otros centros y proponer mejoras a nuestras prácticas pedagógicas. | | 2,7 | 0,756 |
| 4. Aplico una prueba a mis alumnos al inicio del curso para conocer sus habilidades y su dominio de contenidos. | | 4,6 | 0,787 |

| | | |
|---|-----|-------|
| 5. Tomo en cuenta la opinión de mis alumnos para mejorar mi práctica pedagógica. | 3,3 | 0,951 |
| 6. Considero las sugerencias de los padres de mis alumnos para mejorar mi práctica pedagógica. | 3,1 | 1,069 |
| 7. Invito a los padres de mis alumnos a participar en distintas actividades de la escuela como clase abierta, exposiciones, escuela para padres, control de vialidad, quermeses, entre otras. | 3,3 | 1,254 |
| 8. Comunico a los padres de mis alumnos sobre mi práctica pedagógica, el avance académico y las actividades de apoyo programadas en el plantel. | 3,7 | 1,604 |
| 9. Pregunto a mis alumnos y a sus padres si están satisfechos con mi práctica pedagógica y resultados académicos que obtienen. | 2,9 | 1,215 |



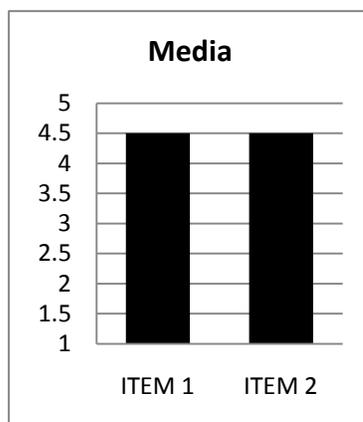
C) Padres de familia.

| Cuestionario para padres de familia | | |
|--|--------------|----------------------------|
| Pregunta | Media | σ |
| 1. En la escuela me preguntan acerca de las necesidades de aprendizaje de mis hijos. | 3,6 | 1,310 |
| 2. La escuela me orienta para atender los problemas escolares de mi hijo. | 3,7 | 1,195 |
| 3. El maestro conoce las necesidades de aprendizaje de mi hijo. | 3,4 | 1,342 |
| 4. La escuela solicita mi opinión para mejorar los servicios que ofrece. | 3,9 | 1,187 |
| 5. La escuela organiza actividades extras (convivios, ceremonias, competencias deportivas, campañas de salud, limpieza y otras) para que yo participe. | 3,8 | 0,941 |



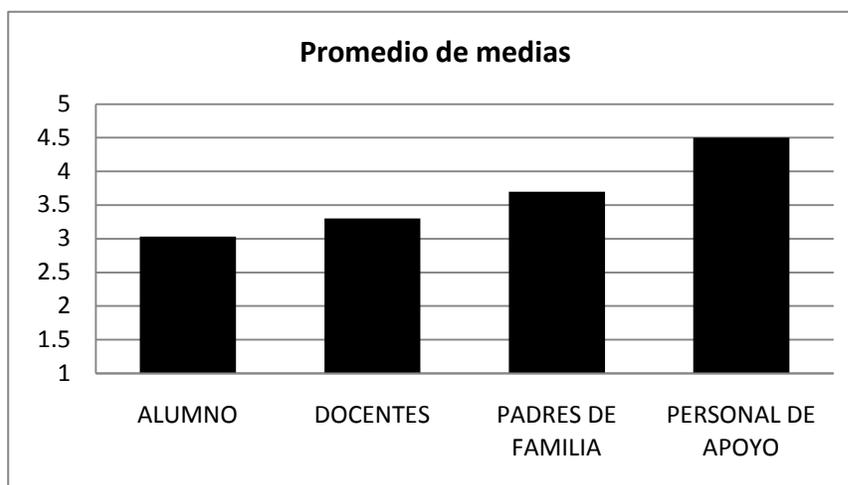
D) Personal de apoyo.

| Cuestionario para personal de apoyo | | Media | σ |
|---|--|--------------|----------------------------|
| Pregunta | | | |
| 1. Tomo en cuenta la opinión de los alumnos para mejorar el servicio que brindo. | | 4.5 | 07.07 |
| 2. Considero las sugerencias de los padres de los alumnos para mejorar el servicio que proporciono. | | 4.5 | 0.707 |



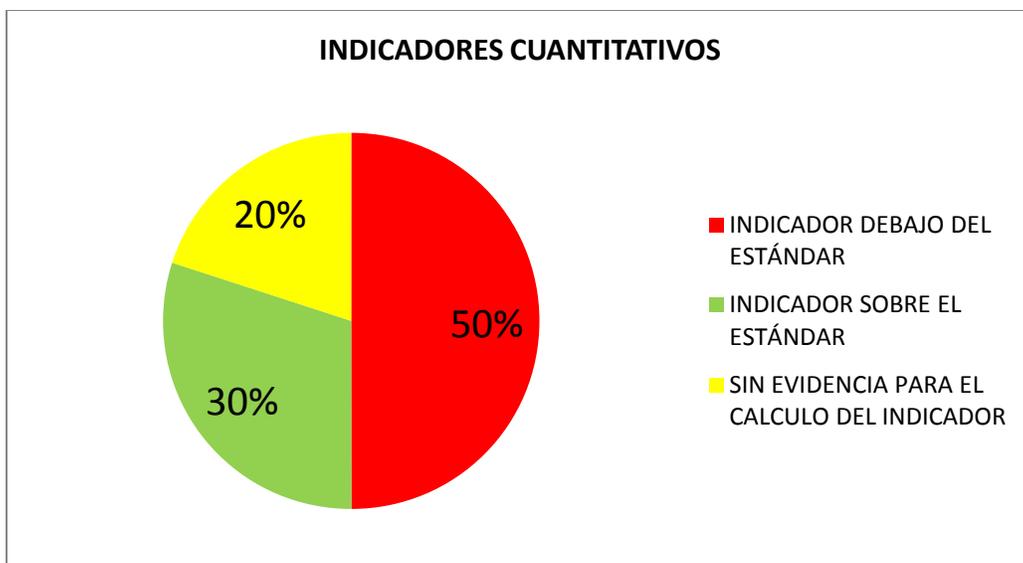
E) Resultados conjuntos.

| Dimensión: Usuarios | | | | |
|---|---------|----------|-------------------|-------------------|
| | Alumnos | Docentes | Padres de familia | Personal de apoyo |
| Ítems totales | 6 | 9 | 5 | 2 |
| Promedio de las medias obtenidas en todos los ítems | 3.03 | 3.3 | 3.7 | 4.5 |



4.1.2 Evidencias de los indicadores cuantitativos.

| Indicador | Valor calculado en el centro | Estándar |
|---|---|--|
| 1. Detección de necesidades y expectativas de usuarios. | El centro escolar no realizó ningún estudio para detectar las necesidades y expectativas de los usuarios. | Al menos uno por ciclo escolar |
| 2. Participación de usuarios en detección de necesidades. | Ningún usuario participo. | Al menos el 25% |
| 3. Atención de necesidades y expectativas por la dirección. | No existen parámetros para el cálculo. | Al menos el 60% de necesidades y expectativas cubiertas. |
| 4. Detección de satisfacción de usuarios. | No se realizó ningún estudio para determinar la satisfacción de los usuarios respecto al servicio. | Uno al finalizar cada ciclo escolar. |
| 5. Participación de usuarios en la detección de satisfacción. | Ningún usuario participo. | Al menos el 50% de usuarios. |
| 6. Atención de solicitudes o requerimientos por la dirección. | El 90% de las solicitudes. | Al menos el 80% de las solicitudes de los usuarios atendidas. |
| 7. Atención de conflictos por la dirección | 60% de los conflictos registrados en expedientes. | Al menos el 80% de conflictos resueltos. |
| 8. Atención de usuarios por la dirección. | 100% se establece en la bitácora de la dirección. | Al menos el 80% de las entrevistas atendidas. |
| 9. Atención de usuarios por docentes frente a grupo. | No existen registros que permita el cálculo del indicador. | Al menos el 80% de las entrevistas atendidas por cada docente. |
| 10. Atención de usuarios por personal docente especial y maestro de apoyo | No hay docentes especiales ni de apoyo en el centro. | |
| 11. Asistencia de padres a las juntas escolares. | 60% | Al menos el 50% de los padres de cada grupo en cada junta. |



4.1.3 Puntos fuertes y áreas de mejora.

Puntos fuertes

1. El centro educativo utiliza la información disponible de las expectativas de sus usuarios para prever las mejoras en sus servicios.
2. El centro educativo realiza estudios para programar servicios de orientación y apoyo a los usuarios.
3. El centro educativo atiende los requerimientos detectados en los usuarios para lograr su satisfacción.
4. El centro educativo toma en cuenta las opiniones de sus usuarios para establecer mecanismos de mejora.
5. El centro educativo involucra todos los grupos interesados en la consecución de sus objetivos.
6. El centro educativo realiza actividades para fortalecer las relaciones con los usuarios y así atraer su preferencia.
7. El centro educativo fomenta las relaciones a largo plazo que estimulen el sentido de pertenencia de los usuarios y sus referencias positivas.
8. El centro educativo evalúa los niveles de satisfacción y pertenencia de sus usuarios respecto a los servicios y resultados.

Áreas de mejora

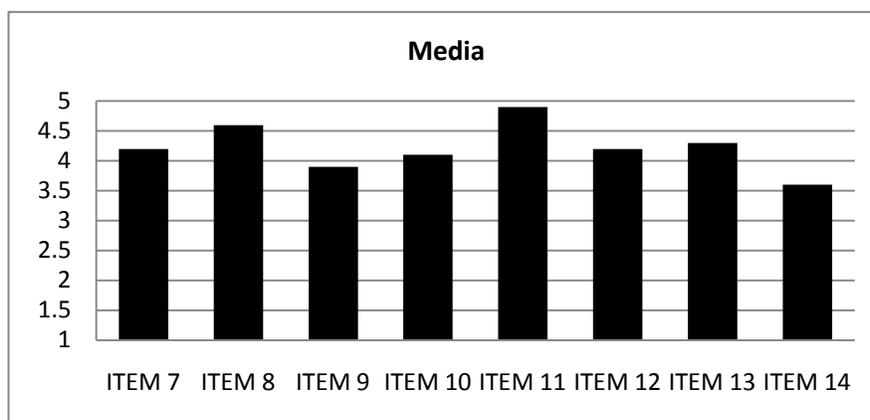
1. El centro educativo realiza estudios para orientar la mejora de competencias y métodos de trabajo
2. El centro educativo no realiza estudios de manera sistemática para identificar las necesidades y expectativas de los usuarios actuales y potenciales.
3. El centro educativo no compara sus prácticas y la prestación de sus servicios respecto a otros centros.

4.2 LIDERAZGO

4.2.1 Resultados de los cuestionarios aplicados.

A) Alumnos.

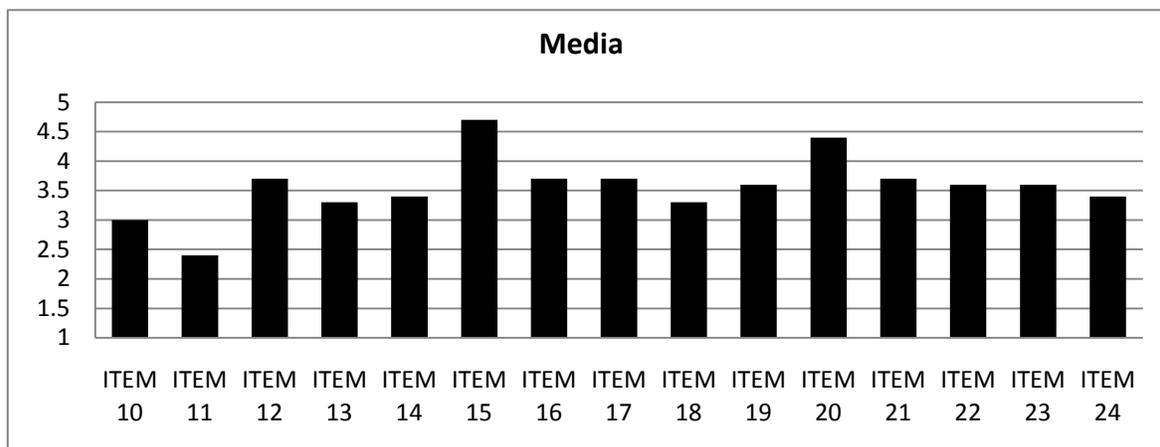
| ITEM | Media | σ |
|---|-------|----------|
| 7. El director nos trata con amabilidad y respeto. | 4,2 | 0,978 |
| 8. El director trata a todos los maestros con amabilidad y respeto. | 4,6 | 0,561 |
| 9. El director procura que los maestros, secretarias, conserjes, etc., nos traten con amabilidad y respeto. | 3,9 | 1,263 |
| 10. El director nos felicita o premia cuando hacemos bien las cosas. | 4,1 | 1,251 |
| 11. El director pide que exista respeto entre los alumnos. | 4,9 | 0,343 |
| 12. El director promueve que participemos en las ceremonias cívicas y en otras actividades que organiza la escuela. | 4,2 | 1,080 |
| 13. El director interviene en la solución de los problemas que se presentan entre los alumnos. | 4,3 | 0,784 |
| 14. El director es justo para dar solución a los problemas que se presentan entre los alumnos. | 3,6 | 1,423 |



B) Docentes.

| ITEM | Media | σ |
|--|-------|----------|
| 10. El director informa constantemente a la comunidad escolar el cumplimiento de la misión, visión y valores del centro escolar. | 3,0 | 1,528 |
| 11. La dirección promueve la capacitación del personal. | 2,4 | 0,976 |
| 12. El director mantiene y fomenta el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales en la comunidad escolar. | 3,7 | 1,113 |
| 13. El director promueve e impulsa acciones para la mejora del centro escolar. | 3,3 | 1,113 |

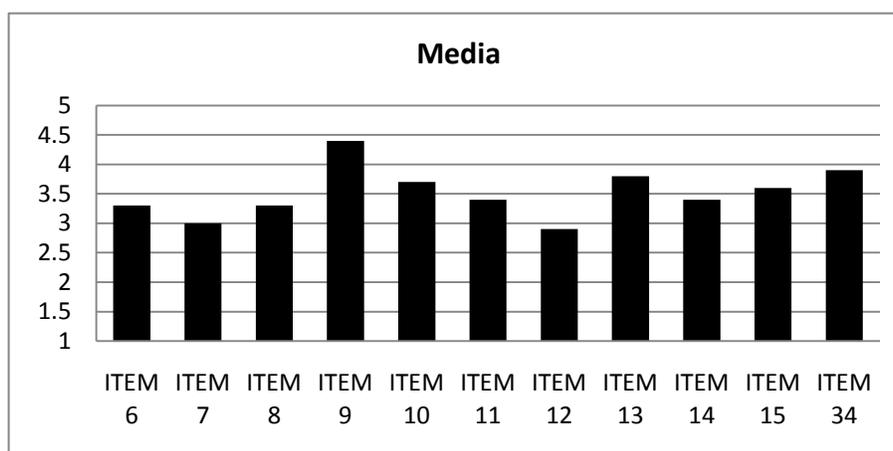
| | | |
|---|-----|-------|
| 14. La dirección reconoce la labor y participación de todo el personal en las actividades de la escuela. | 3,4 | 0,787 |
| 15. En el plantel se manifiestan actitudes de respeto y cordialidad entre los docentes. | 4,7 | 0,488 |
| 16. Los conflictos que se presentan en la escuela son resueltos de manera eficaz y oportuna entre el director y el personal involucrado. | 3,7 | 0,951 |
| 17. El director toma en cuenta las necesidades y expectativas de los padres y alumnos para proponer actividades de mejora del centro escolar. | 3,7 | 0,488 |
| 18. El director recibe apoyo de la asociación de padres de familia, el municipio y otros grupos interesados para la mejora continua del plantel. | 3,3 | 1,113 |
| 19. La dirección informa a los padres de familia, al personal y a los grupos interesados las principales actividades académicas y administrativas programadas durante el ciclo escolar. | 3,6 | 1,272 |
| 20. El director promueve los principios éticos y valores que contribuyen a la mejora continua. | 4,4 | 0,535 |
| 21. El director motiva a la comunidad escolar a realizar actividades y acciones novedosas. | 3,7 | 1,113 |
| 22. La dirección distribuye equitativamente el trabajo escolar entre el personal. | 3,6 | 0,787 |
| 23. El director involucra en las acciones de mejora a padres de familia y grupos interesados. | 3,6 | 0,535 |
| 24. La dirección toma en cuenta las opiniones y sugerencias de la comunidad escolar para llevar a cabo acciones que mejoran el funcionamiento del plantel. | 3,4 | 0,976 |



C) Padres de familia.

| ITEM | Media | σ |
|--|-------|----------|
| 6. El director da a conocer lo que pretende la escuela a corto y mediano plazo. (Misión, visión y valores) | 3,3 | 1,302 |
| 7. El director me informa sobre los planes que tiene para mejorar la escuela. (política de calidad) | 3,0 | 1,414 |
| 8. El director reconoce mi participación en la escuela. | 3,3 | 1,438 |

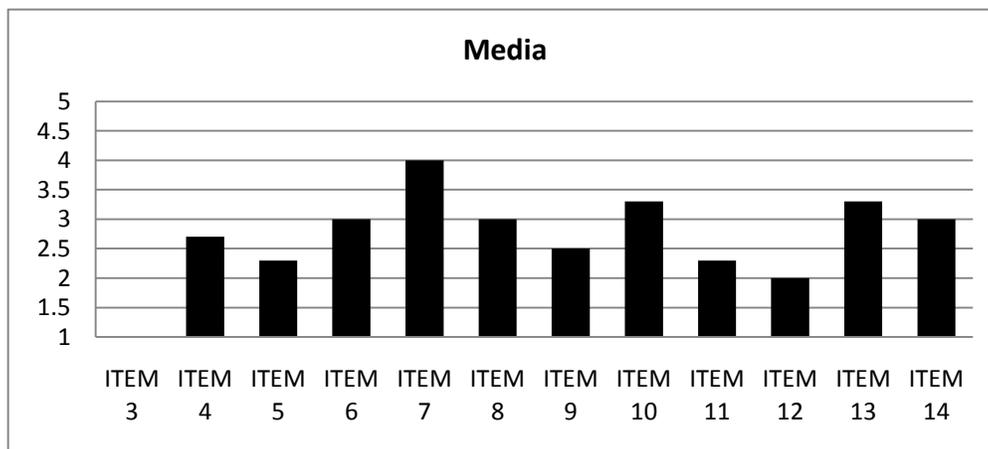
| | | |
|--|------------|--------------|
| 9. El director me trata con respeto y cordialidad. | 4,4 | 1,057 |
| 10. El director toma buenas decisiones para resolver los problemas que surgen en la escuela. | 3,7 | 1,234 |
| 11. El director da respuesta a la solicitud de nuevos servicios escolares. | 3,4 | 1,453 |
| 12. El director toma en cuenta las opiniones de la Asociación de Padres de Familia para tomar decisiones. | 2,9 | 1,792 |
| 13. El director favorece la colaboración de los padres de familia. | 3,8 | 1,345 |
| 14. El director permite que la Asociación de Padres de Familia colabore en la organización de actividades. | 3,4 | 1,590 |
| 15. El director promueve actividades diferentes que ayudan a que la escuela mejore. | 3,6 | 1,590 |
| 34. Se han tomado en cuenta las sugerencias que hacen los padres de familia para mejorar la escuela. | 3,9 | 1,302 |



D) Personal de apoyo.

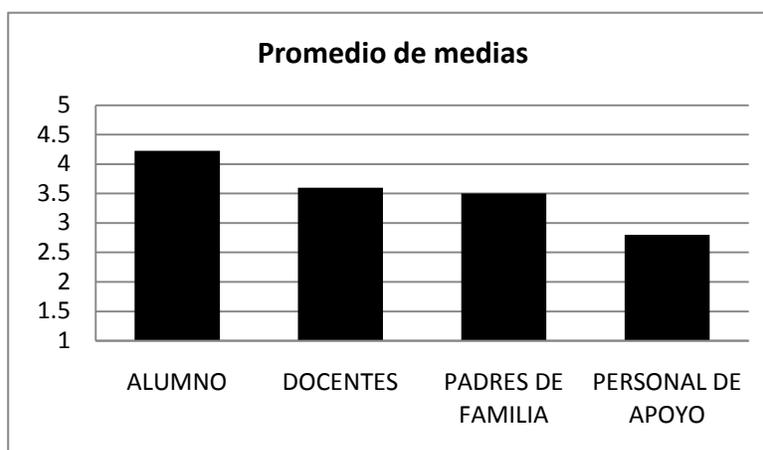
| ITEM | Media | σ |
|---|------------|--------------|
| 3. La dirección me anima a tomar cursos de capacitación, dentro o fuera de la escuela, para mejorar los servicios que otorgo. | 1,0 | 0 |
| 4. El director fomenta el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales entre todos los que trabajamos en la escuela. | 2,7 | 0,577 |
| 5. El director promueve e impulsa acciones para la mejora del centro escolar. | 2,3 | 0,577 |
| 6. La dirección reconoce mi labor y participación en las actividades de la escuela. | 3,0 | 0 |
| 7. Se manifiestan actitudes de respeto y cordialidad entre todos los que trabajamos en la escuela. | 4,0 | 1 |
| 8. Los conflictos que se presentan en la escuela son resueltos de manera eficaz y oportuna entre el director y el personal involucrado. | 3,0 | 0 |
| 9. La dirección me informa acerca de las principales actividades académicas y administrativas programadas durante el ciclo escolar. | 2,5 | 2,121 |

| | | |
|--|-----|-------|
| 10. El director promueve los principios éticos y valores que contribuyen a la mejora continua. | 3,3 | 0,577 |
| 11. El director me motiva a realizar actividades y acciones novedosas. | 2,3 | 0,577 |
| 12. El director distribuye equitativamente el trabajo. | 2,0 | 1 |
| 13. El director me involucra en las acciones de mejora del centro escolar. | 3,3 | 0,577 |
| 14. La dirección toma en cuenta mis opiniones y sugerencias para llevar a cabo acciones que mejoran el funcionamiento del plantel. | 3,0 | 0 |



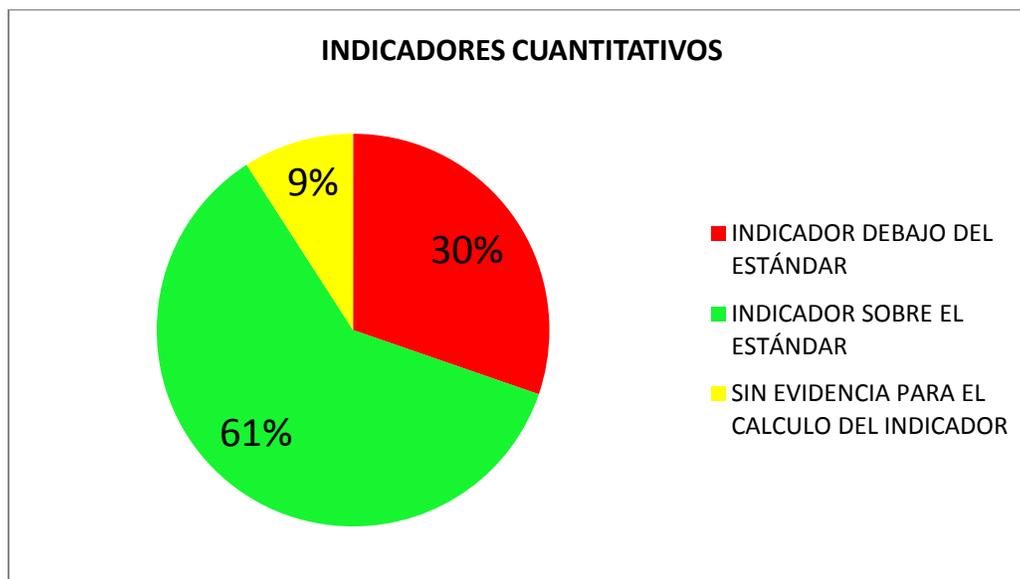
E) Resultados conjuntos.

| Dimensión: Liderazgo | | | | |
|---|---------|----------|-------------------|-------------------|
| | Alumnos | Docentes | Padres de familia | Personal de apoyo |
| Ítems totales | 8 | 15 | 11 | 12 |
| promedio de las medias obtenidas en todos los Ítems | 4,225 | 3,6 | 3,5 | 2,8 |



4.2.2 Evidencias de los indicadores cuantitativos.

| Indicador | Valor calculado en el centro | Estándar |
|---|---|---|
| 12. Organización de concursos | La escuela sólo se participo en un concurso en el ciclo escolar. | Al menos 2 concursos por ciclo escolar. |
| 13. Organización de actividades complementarias. | Se participo en al menos cuatro actividades complementarias en el ciclo escolar. | Al menos 3 eventos por ciclo escolar. |
| 14. Organización de actividades cívicas. | Se organizaron al menos 30 ceremonias cívicas durante el ciclo escolar. | Al menos 25 en cada ciclo escolar. |
| 15. Organización de juntas dirigidas a padres de familia. | Se programaron al menos ocho juntas con padres de familia. | Al menos 5 en cada ciclo escolar. |
| 16. Conocimiento de misión, visión y valores por docentes frente a grupo. | El 87% de los docentes dice conocer la misión, visión y valores del centro escolar. | Al menos el 80% de los docentes. |
| 17. Conocimiento de misión, visión y valores por docente especial y maestro de apoyo. | No existen docentes especiales ni de apoyo en el centro escolar. | Al menos el 50% de alumnos y padres de familia. |
| 18. Conocimiento de misión, visión y valores por usuarios. | Un 36% de los alumnos dice conocer la misión, visión y valores del centro escolar. | Al menos el 50% de alumnos y padres de familia. |



4.2.3 Puntos fuertes y áreas de mejora.

Puntos fuertes

1. La dirección ejerce su liderazgo promoviendo misión, visión y valores del centro educativo.
2. La dirección impulsa el desarrollo del personal en el centro educativo.
3. La dirección demuestra su liderazgo en aspectos tales como dar confianza, impulsar el trabajo en equipo y la toma de decisiones compartida.
4. La dirección apoya y promueve una política de calidad.
5. La dirección promueve un clima de participación, cordialidad, respeto y reconocimiento en el centro educativo.
6. La dirección aplica estrategias eficaces para la resolución de conflictos.
7. La dirección desarrolla estrategias de mejora continua aprovechando las relaciones de colaboración con los grupos de interés.
8. La dirección comunica la misión, visión, valores y planeación del centro educativo al personal, usuarios y grupos de interés.
9. La dirección fomenta los principios éticos y valores que constituyen la cultura de la mejora continua.
10. La dirección promueve acciones innovadoras en el centro educativo.
11. La dirección desarrolla vínculos eficaces con la comunidad y grupos de interés.
12. La dirección toma en cuenta las sugerencias que aportan el personal y los grupos de interés para optimizar el trabajo del centro.

Áreas de mejora

1. La dirección no prioriza y ni satisface necesidades y expectativas de los usuarios y grupos de interés.
2. La dirección no distribuye el trabajo con equidad entre el personal del centro.

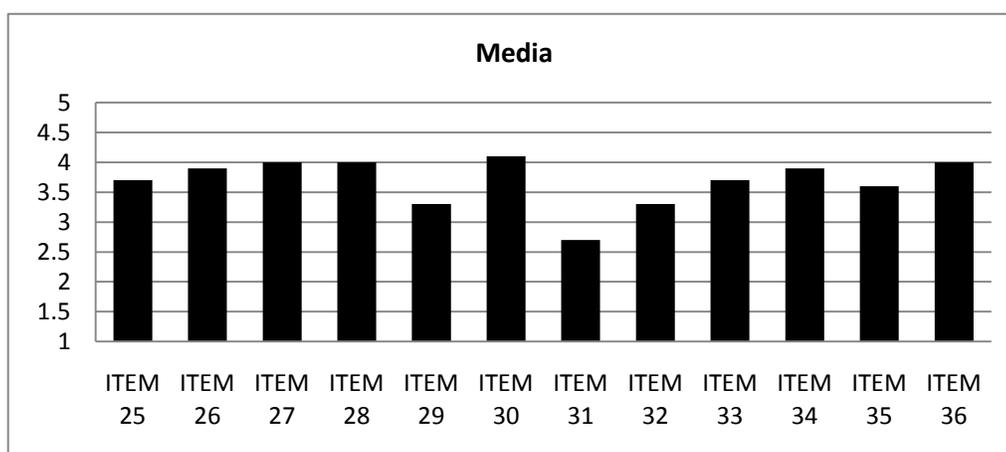
4.3 PLANEACIÓN

4.3.1 Resultados de los cuestionarios aplicados.

A) Docentes.

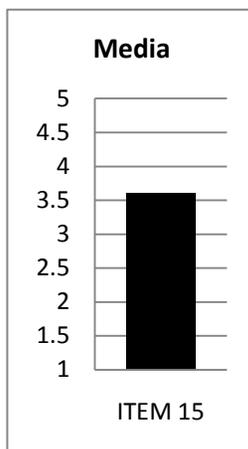
| ITEM | Media | σ |
|---|-------|----------|
| 25. La planeación del centro escolar se lleva a cabo en colegiado. | 3,7 | 0,756 |
| 26. La planeación de la escuela se realiza considerando las necesidades y expectativas de la comunidad escolar y de su entorno. | 3,9 | 0,690 |
| 27. La definición de objetivos y metas que orientan la organización y funcionamiento del plantel considera las necesidades de la comunidad escolar. | 4,0 | 1,155 |
| 28. La organización y los servicios que el centro escolar ofrece, se planean a corto, mediano y largo plazo. | 4,0 | 1,000 |
| 29. Se planean acciones con los padres de familia a corto, mediano y largo plazo. | 3,3 | 0,951 |

| | | |
|---|------------|--------------|
| 30. El trabajo en el aula se planea a corto y mediano plazo. | 4,1 | 1,069 |
| 31. En la escuela se planifican programas de capacitación y actualización para el desarrollo del personal a corto, medio y largo plazo. | 2,7 | 1,113 |
| 32. En la escuela se formalizan compromisos con la comunidad escolar y grupos interesados para hacer mejoras. | 3,3 | 0,951 |
| 33. Incorporo innovaciones en mi práctica pedagógica. | 3,7 | 1,113 |
| 34. Programo la incorporación paulatina de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en la práctica pedagógica. | 3,9 | 1,069 |
| 35. En el centro escolar se planea la distribución de los recursos humanos, materiales y financieros. | 3,6 | 0,976 |
| 36. En el centro escolar se evalúa y da seguimiento al logro de los objetivos planteados en la planeación del centro. | 4,0 | 1,000 |



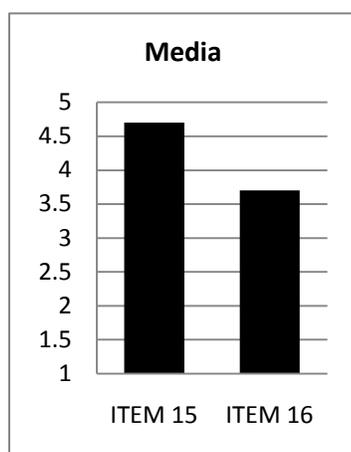
B) Padres de familia.

| ITEM | Media | σ |
|---|------------|--------------|
| 15. El director promueve actividades diferentes que ayudan a que la escuela mejore. | 3,6 | 1,590 |



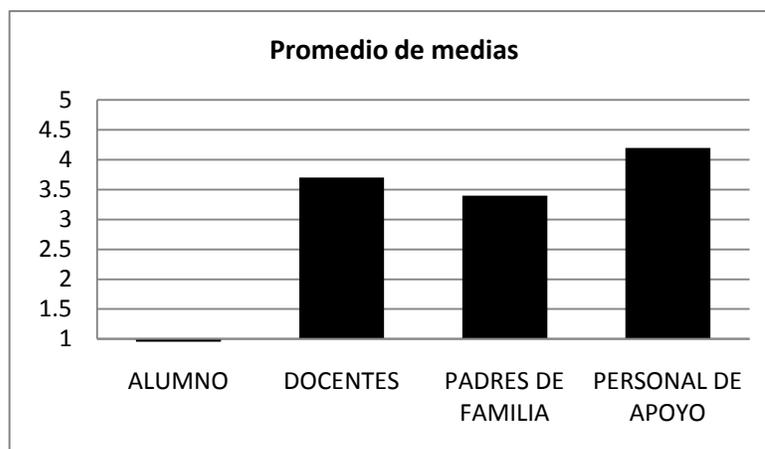
C) Personal de apoyo.

| ITEM | Media | σ |
|--|-------|----------|
| 15. Me siento comprometido para llevar a cabo las mejoras en la escuela. | 4,7 | 0,577 |
| 16. Incorporo innovaciones en la prestación de mis servicios. | 3,7 | 1,155 |



D) Resultados conjuntos.

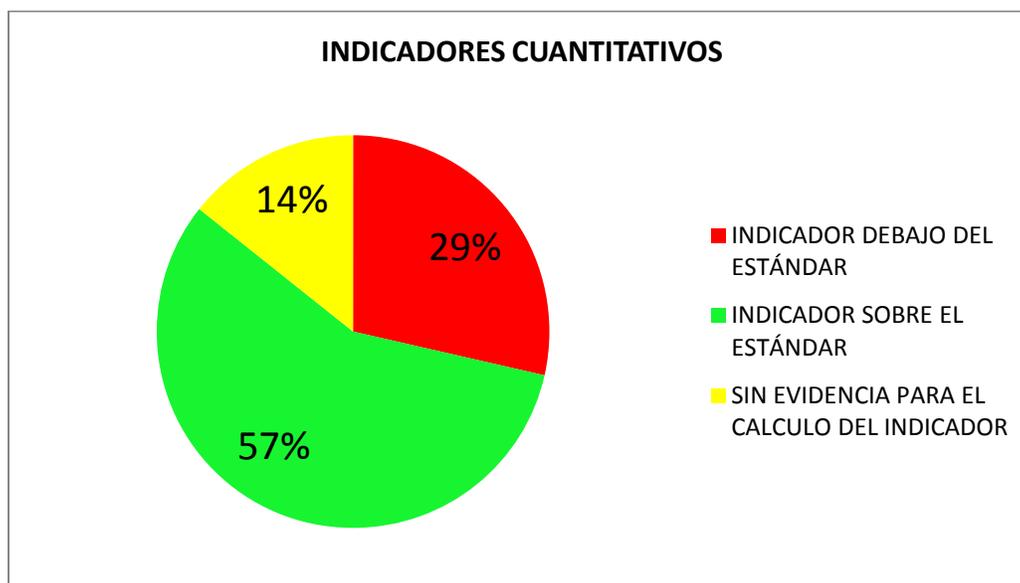
| Dimensión: Planeación | | | | |
|---|------------------|----------|-------------------|-------------------|
| | Alumnos | Docentes | Padres de familia | Personal de apoyo |
| Ítems totales | No aplica | 12 | 1 | 2 |
| promedio de las medias obtenidas en todos los Ítems | No existen datos | 3.7 | 3.4 | 4,2 |



4.3.2 Evidencias de los indicadores cuantitativos.

| Indicador | Valor calculado en el centro | Estándar |
|--|--|--|
| 19. Organización de reuniones académicas por la dirección. | Sólo se organizo una por bimestre | Al menos una cada mes. |
| 20. Asistencia de docentes frente a grupo a las reuniones académicas. | 75% de los docentes asistieron a las reuniones programadas. | Al menos el 80% de los docentes. |
| 21. Asistencia del docente especial y maestro de apoyo a las reuniones académicas. | No hay docentes especiales ni maestros de apoyo. | |
| 22. Atención a la demanda potencial ⁴ . | El 100% de los alumnos que solicitaron inscripción en la escuela quedaron inscritos. | Al menos el 90% de los alumnos que solicitan ingresar a la escuela. |
| 23. Evolución de la demanda en el centro. | La demanda en el ciclo escolar 2007-2008 fue de 27 alumnos, en el ciclo 2008-2009 fue de 37 y en el ciclo 2009-2010 fue de 42. Por arriba del promedio de los ciclos anteriores. | Igual que el promedio de la matrícula de los tres ciclos anteriores. |
| 24. Evolución de la demanda en centros de la zona. | No se encontró información suficiente para determinar la demanda de los centros educativos del mismo nivel que hay en la zona. | Al menos igual que el promedio de la matrícula de los ciclos anteriores de los centros de la zona. |
| 25. Distribución de la matrícula por grado. | Primer grado: 7 Segundo grado: 16 Tercer grado: 19 | Entre 25 y 30 alumnos por grupo. |
| 26. Distribución de la matrícula por grupo. | Sólo hay un grupo por grado. | Al menos un grupo por grado. |
| 27. Promoción. | Se ha calculado 130% de alumnos de nuevo ingreso en relación a los nuevos ingresos del ciclo anterior. | Al menos el 85% del alumnado por ciclo escolar. |
| 28. Aprobación. | Primer año 100%. Segundo año 100% Tercer año 90% | Al menos el 85% del alumnado por ciclo escolar. |
| 29. Repetición. | Primer año 0%. Segundo año 0% Tercer año 0% | Máximo el 6% del alumnado por ciclo escolar. |
| 30. Deserción intercurricular. | Primer año 0%. Segundo año 0% Tercer año 0% | Máximo el 6% del alumnado por ciclo escolar. |
| 31. Aprobación con | Primer año 66%. | Al menos el 75% del |

| | | |
|---|--|---|
| calificación media. Porcentaje de alumnos aprobados con calificación de 6 a 8. | Segundo año 52% Tercer año 45% | alumnado por ciclo escolar. |
| 32. Aprobación con calificación alta. Porcentaje de alumnos con calificaciones mayores a 8. | Primer año 33%. Segundo año 35% Tercer año 40% | Al menos el 25% del alumnado por ciclo escolar. |



4.3.3 Puntos fuertes y áreas de mejora.

Puntos fuertes

1. La planeación estratégica se realiza de forma colegiada en función de las necesidades del centro y de las expectativas de la comunidad escolar.
2. En la planeación del centro se establecen objetivos y metas que orientan al centro hacia la mejora, considerando las necesidades de la comunidad educativa.
3. El centro planea sus servicios a corto plazo, mediano y largo plazos.
4. El centro educativo determina en su planeación los mecanismos que aseguren claridad y efectividad en la organización administrativa.
5. La planeación del centro establece los procesos, así como el personal responsable de cada uno de ellos.
6. La planeación del centro establece áreas de mejora y compromisos con la comunidad escolar y grupos interesados.
7. La planeación del centro incorpora innovaciones pedagógicas y tecnológicas tendentes a mejorar la práctica educativa.

8. En la planeación del centro se aplican estrategias de evaluación para identificar el logro de los objetivos planeados en el proyecto institucional.

Áreas de mejora

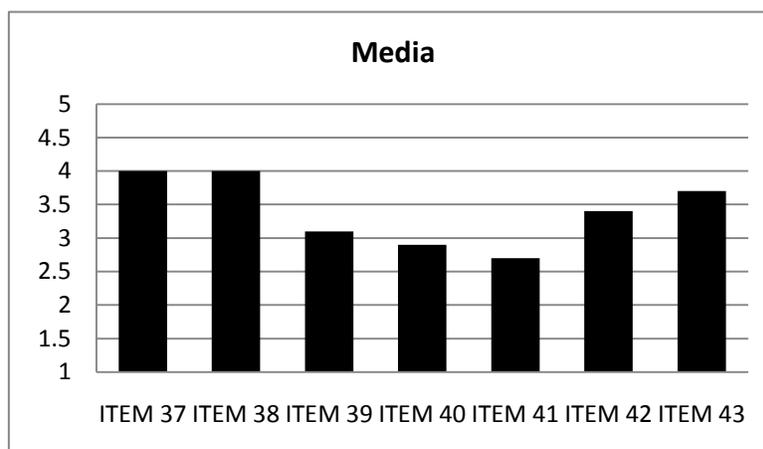
1. En la planeación del centro no se establecen estrategias orientadas al desarrollo del personal.
2. La planeación del centro no instrumenta la capacitación, actualización y superación profesional del personal.
3. La planeación del centro no asigna recursos y medios para llevar a cabo sus acciones.

4.4 INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

4.4.1 Resultados de los cuestionarios aplicados.

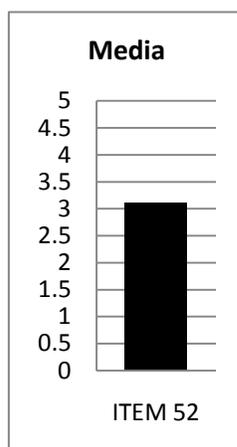
A) Docentes.

| ITEM | Media | σ |
|--|-------|----------|
| 37. En el centro escolar se utiliza información actualizada para la toma de decisiones y la modificación de las prácticas pedagógicas. | 4,0 | 1,155 |
| 38. En el plantel se utiliza información actualizada para la toma de decisiones y la modificación de su organización y funcionamiento. | 4,0 | 1,155 |
| 39. En la escuela se difunde información de interés para la comunidad escolar que propicie la mejora continua. | 3,1 | 1,345 |
| 40. En el centro escolar se cuenta con diferentes técnicas y procedimientos para que la información recabada sea de utilidad. | 2,9 | 0,690 |
| 41. Los canales de comunicación establecidos con la comunidad escolar y los grupos interesados son fluidos y oportunos. | 2,7 | 0,951 |
| 42. En la escuela documentamos y compartimos las prácticas que han dado buenos resultados. | 3,4 | 0,787 |
| 43. La escuela utiliza información relevante y las nuevas tecnologías para mejorar sus servicios. | 3,7 | 1,113 |



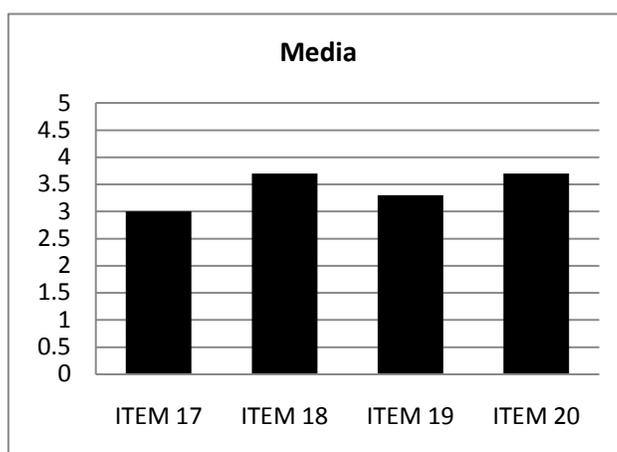
B) Padres de familia.

| ITEM | Media | σ |
|---|------------|--------------|
| 52. La escuela me informa frecuentemente cómo utiliza los recursos (económicos, materiales y otros) | 3,1 | 1,605 |



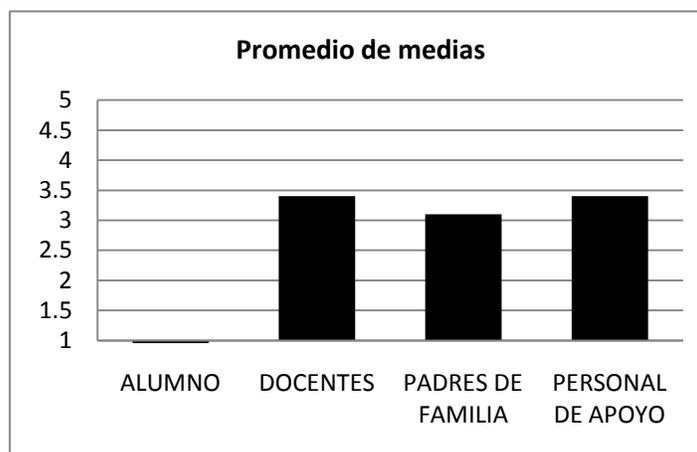
C) Personal de apoyo.

| ITEM | Media | σ |
|---|------------|--------------|
| 17. En el centro escolar se utiliza información actualizada para la toma de decisiones y la modificación de los servicios que brindo. | 3,0 | 1,000 |
| 18. Los canales de comunicación establecidos en la escuela son fluidos y oportunos. | 3,7 | 1,155 |
| 19. En la escuela documento y comparto las prácticas que han dado buenos resultados. | 3,3 | 1,528 |
| 20. En la escuela utilizo información relevante y las nuevas tecnologías para mejorar los servicios que ofrezco. | 3,7 | 1,528 |



D) Resultados conjuntos.

| Dimensión: Información y conocimiento | | | | |
|---|-----------------------|----------|-------------------|-------------------|
| | Alumnos | Docentes | Padres de familia | Personal de apoyo |
| Ítems totales | No se aplicaron ítems | 7 | 1 | 4 |
| promedio de las medias obtenidas en todos los ítems | No hay datos | 3.4 | 3.5 | 3,4 |



4.4.2 Evidencias de los indicadores cuantitativos.

| Indicador | Valor calculado en el centro | Estándar |
|--|--|--|
| 33. Asistencia de los docentes frente a grupo. | 87% | Al menos el 95 % de los docentes al mes. |
| 34. Puntualidad de los docentes frente a grupo. | 80% | |
| 35. Asistencia del personal docente especial y maestro de apoyo. | No hay docentes especiales ni de apoyo. | |
| 36. Puntualidad del personal docente especial y maestro de apoyo. | No hay docentes especiales ni de apoyo. | |
| 37. Inasistencia global de alumnos. | 13.9% | Máximo el 5% de alumnos al mes. |
| 38. Inasistencia de alumnos por grupo. | Primer grado: 14.2%, Segundo grado 12.5%, tercer grado 20% | |
| 39. Prácticas exitosas. | No existe registro de prácticas exitosas. | Al menos una por ciclo escolar. |
| 40. Acciones innovadoras. | No existe registro de prácticas innovadoras. | |
| 41. Participación de docentes frente a grupo en equipos de innovación. | No existen equipos de innovación en el centro escolar. | Al menos el 30% de los docentes. |
| 42. Participación del personal docente especial y maestro de | No hay docentes especiales ni de apoyo. | |

| | | |
|---|--|--|
| apoyo en equipos de innovación. | | |
| 43. Participación de docentes frente a grupo en los Grupos de Mejora. | No existe equipo de mejora en el centro escolar. | |
| 44. Participación del personal docente especial y maestro de apoyo en los Grupos de Mejora. | No hay docentes especiales ni de apoyo. | |



4.4.3 Puntos fuertes y áreas de mejora.

Puntos fuertes

1. Se cuenta con procedimientos de acopio sistemático de información relevante para la toma de decisiones en la gestión académica y administrativa.
2. Aplica diferentes técnicas para el procesamiento de la información.
3. Establece los canales de comunicación de forma oportuna con el personal y grupos de interés.

Áreas de mejora

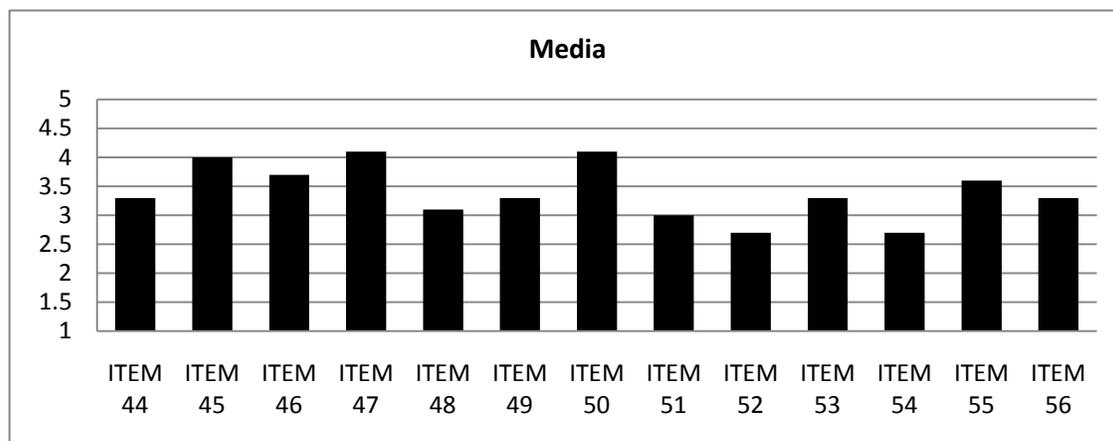
1. No se establecen convenios con organizaciones para el intercambio de información y conocimiento.
2. No se utiliza la información relevante y la tecnología existentes para innovar sus servicios.
3. No se recaba periódicamente información externa e interna sobre actividades de su interés y de sus diferentes grupos para la mejora continua.
4. No se documentan las prácticas exitosas y las comunica verificando que sean relevantes para los usuarios y grupos de interés.

4.5 PERSONAL

4.5.1 Resultados de los cuestionarios aplicados.

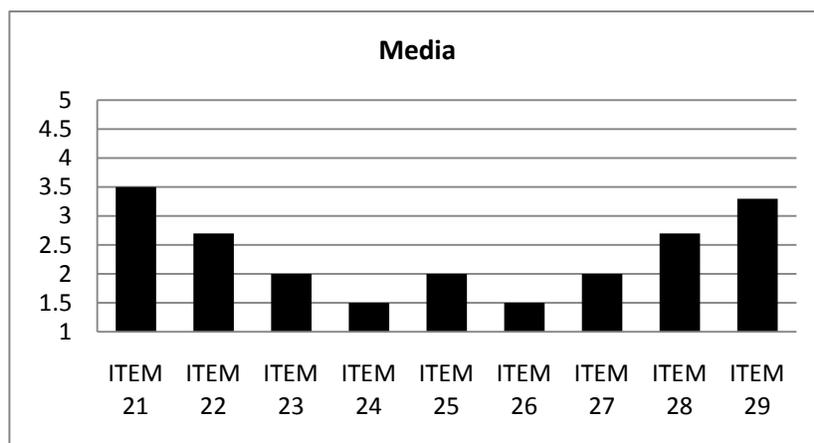
A) Docentes.

| ITEM | Media | σ |
|--|-------|----------|
| 44. Al personal se le involucra a trabajar colegiadamente. | 3,3 | 0,951 |
| 45. El desempeño laboral del personal se evalúa. | 4,0 | 0,816 |
| 46. En la escuela se difunden las formas de evaluación que emplea el director para valorar el desempeño del personal. | 3,7 | 1,254 |
| 47. El directivo promueve la autoevaluación del personal para mejorar su desempeño. | 4,1 | 0,900 |
| 48. El directivo reconoce con equidad los logros alcanzados por el personal. | 3,1 | 0,900 |
| 49. El director reconoce la innovación y uso de tecnologías en el trabajo que permiten mejorar el desempeño del personal. | 3,3 | 1,113 |
| 50. Las actividades se asignan de acuerdo al perfil profesional del personal y las necesidades de la escuela. | 4,1 | 1,069 |
| 51. En el centro escolar se identifican las necesidades de capacitación y actualización del personal. | 3,0 | 1,155 |
| 52. En el centro escolar se promueve la participación del personal en programas de capacitación y actualización que permiten su desarrollo laboral y el intercambio de experiencias. | 2,7 | 1,496 |
| 53. En la escuela se realizan acciones que motivan, satisfacen y fortalecen las relaciones y el compromiso laboral. | 3,3 | 1,113 |
| 54. Se apoya al personal por medio de políticas, servicios y prestaciones. | 2,7 | 1,113 |
| 55. El personal es motivado a participar en programas de salud, seguridad y culturales. | 3,6 | 1,397 |
| 56. En el centro escolar se promueven y fomentan hábitos que previenen enfermedades y riesgos físicos o psicológicos del personal. | 3,3 | 1,604 |



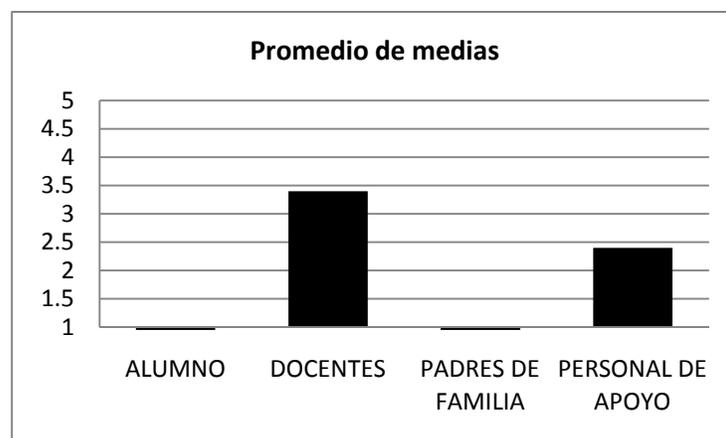
B) Personal de apoyo.

| ITEM | Media | σ |
|---|-------|----------|
| 21. Me involucro en el trabajo colegiado. | 3,5 | 2,121 |
| 22. Se evalúa mi desempeño laboral en la escuela. | 2,7 | 2,082 |
| 23. El directivo promueve la autoevaluación para mejorar mi desempeño. | 2,0 | 1,000 |
| 24. El directivo reconoce mis logros alcanzados. | 1,5 | 0,707 |
| 25. El director reconoce la importancia de la innovación y el uso de tecnologías como un elemento que permite mejorar mi desempeño. | 2,0 | 1,414 |
| 26. Se me asignan actividades de acuerdo a mi perfil profesional y necesidades de la escuela. | 1,5 | 0,707 |
| 27. En la escuela se realizan acciones que motivan, satisfacen y fortalecen mis relaciones y mi compromiso laboral. | 2,0 | 1,000 |
| 28. Se me motiva a participar en programas de salud, seguridad y culturales. | 2,7 | 2,082 |
| 29. En el centro escolar se promueven y fomentan hábitos que nos previenen enfermedades y riesgos físicos o psicológicos. | 3,3 | 1,528 |



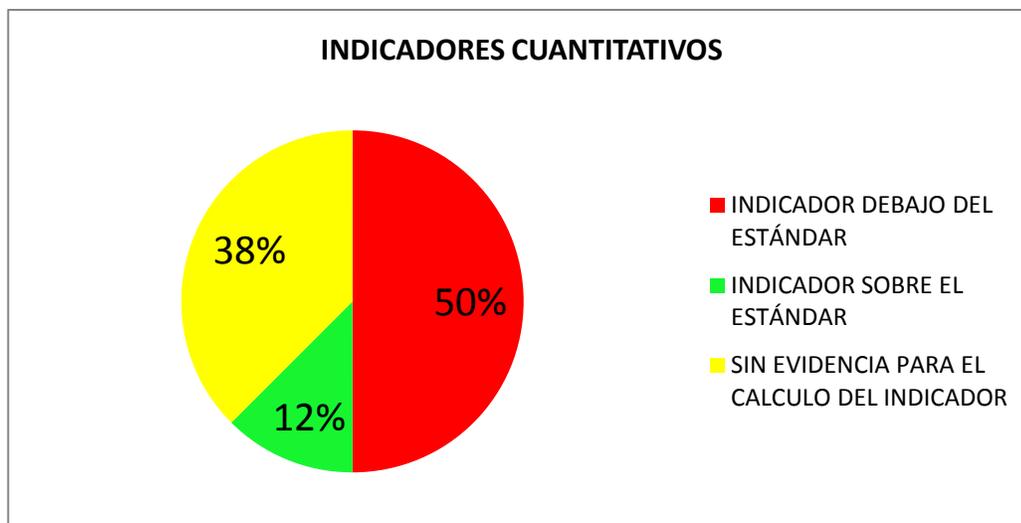
C) Resultados conjuntos.

| Dimensión: Personal | | | | |
|---|------------------------|----------|------------------------|-------------------|
| | Alumnos | Docentes | Padres de familia | Personal de apoyo |
| Ítems totales | No se aplicaron ítems. | 13 | No se aplicaron ítems. | 9 |
| Promedio de las medias obtenidas en todos los ítems | No hay datos | 3.4 | No hay datos | 2,4 |



4.5.2 Evidencias de los indicadores cuantitativos.

| Indicador | Valor calculado en el centro | Estándar |
|---|---|--|
| 45. Evaluación de docentes frente a grupo. | No se aplicó evaluación a los docentes frente a grupo por lo que no hay evidencias para el cálculo. | Al menos el 80% de los docentes. |
| 46. Evaluación del personal docente especial y maestro de apoyo. | No hay personal docente especial o de apoyo en el centro escolar. | Al menos el 80% de los docentes. |
| 47. Estímulos a docentes frente a grupo, personal docente especial y maestro de apoyo. | Sólo se otorgó un estímulo al desempeño docente. | Al menos tres por ciclo escolar. |
| 48. Promoción de cursos para el personal docente por la dirección. | Sólo se promovió un curso por la dirección en el ciclo escolar. | Al menos un curso en cada ciclo escolar para los docentes. |
| 49. Asistencia de docentes frente a grupo a cursos promovidos por la dirección. | No se asistió, el 0% | Al menos el 50% de los docentes. |
| 50. Asistencia del personal docente especial y maestro de apoyo a cursos promovidos por la dirección. | No hay personal docente especial o de apoyo en el centro escolar. | |
| 51. Asistencia de docentes frente a grupo a cursos no promovidos por dirección. | 8.25% del personal asistió a curso no promovidos por la dirección. | Al menos el 30% de los docentes. |
| 52. Asistencia del personal docente especial y maestro de apoyo a cursos no promovidos por dirección. | No hay personal docente especial o de apoyo en el centro escolar. | |



4.5.3 Puntos fuertes y áreas de mejora.

Puntos fuertes

1. Se promueve permanentemente la participación del personal en la toma de decisiones.
2. Se toman en cuenta los perfiles del personal para organizar el trabajo individual o grupal.
3. Se definen los perfiles de trabajo del personal a partir de los principios políticas del centro y de las funciones a desempeñar de acuerdo con las necesidades del mismo.
4. Se diseña y ejecuta periódicamente un plan de desarrollo del personal que satisface las necesidades presentes y futuras del centro.
5. Se evalúa periódicamente el plan de desarrollo del personal.
6. Se impulsa el desarrollo del personal a través de la participación en proyectos o programas, el trabajo en equipo y el intercambio de experiencias.
7. Se promueve la participación del personal en acciones culturales, de salud y seguridad.

Áreas de mejora

1. No se evalúa el desempeño del personal en forma individual y colectiva.
2. No se valora la participación del personal en los procesos de autoevaluación y mejora continua para la calidad del centro.
3. No se estimulan los logros del personal mediante un esquema equitativo de reconocimientos.
4. No se reconoce el uso de prácticas innovadoras entre el personal para el logro de objetivos.
5. No se identifican las necesidades de capacitación en función de los perfiles puesto, de las demandas de los usuarios y/o de las necesidades del centro.
6. No se realizan acciones que propician las relaciones armoniosas y la autoestima del personal para lograr la satisfacción, motivación en el trabajo y el compromiso con la mejora continua.
7. No se apoya al personal por medio de políticas, servicios y prestaciones.

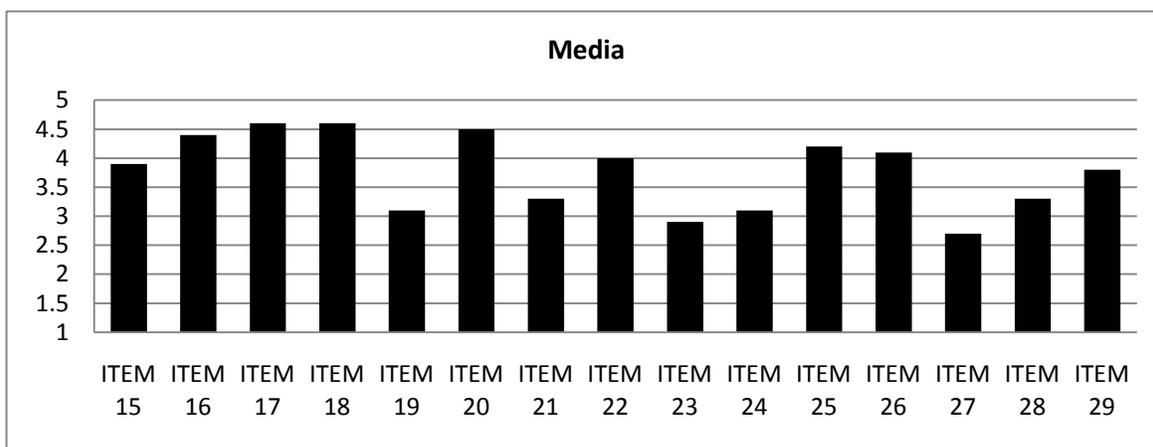
8. No se fomentan hábitos que previenen enfermedades y riesgos físicos y psicológicos entre el personal.

4.6 PROCESOS

4.6.1 Resultados de los cuestionarios aplicados.

A) Alumnos.

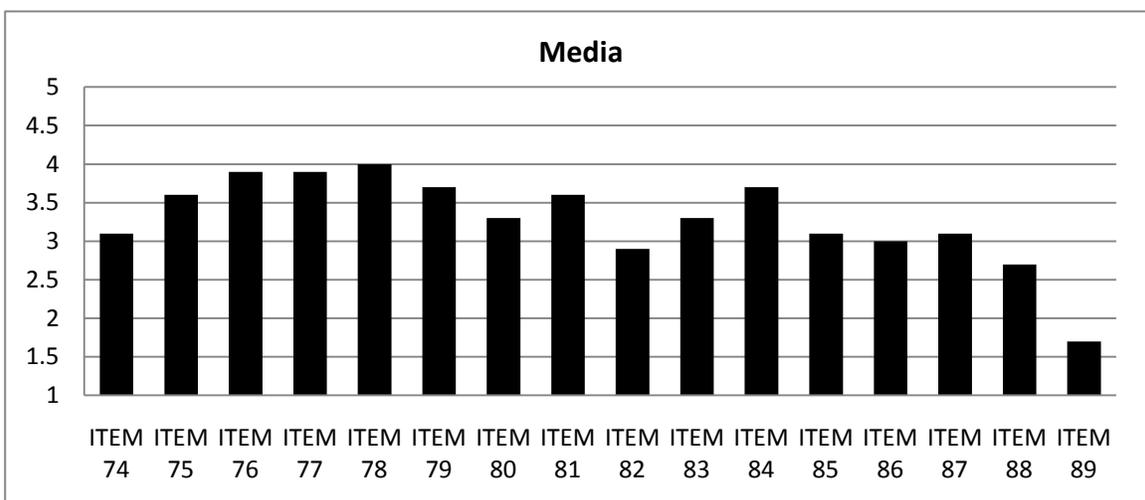
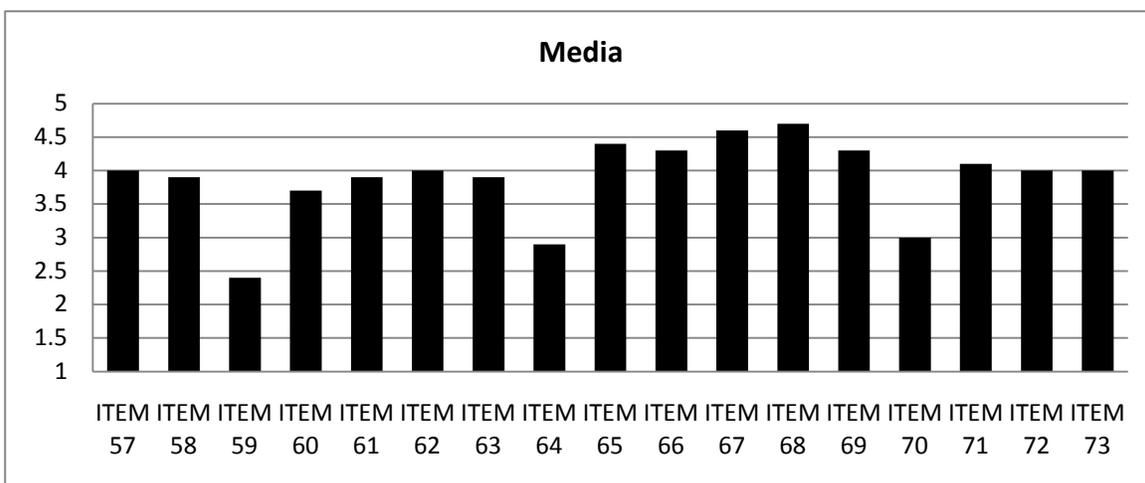
| ITEM | Media | σ |
|--|-------|----------|
| 15. Mi maestro es puntual y asiste regularmente a clases. | 3,9 | 1,075 |
| 16. Mi maestro nos dice al inicio del curso las normas que hay que respetar en el salón de clases. | 4,4 | 1,150 |
| 17. Mi maestro nos explica cómo vamos a trabajar durante el curso. | 4,6 | 0,672 |
| 18. Al inicio del curso mi maestro nos explica cómo nos calificará. | 4,6 | 1,021 |
| 19. Mi maestro nos pone actividades entretenidas durante la clase. | 3,1 | 1,347 |
| 20. Mi maestro utiliza diferentes materiales para enseñarnos. | 4,5 | 0,721 |
| 21. Mi maestro promueve la participación de los alumnos durante la clase. | 3,3 | 1,243 |
| 22. Mi maestro nos motiva para que leamos. | 4,0 | 0,961 |
| 23. Mi maestro nos motiva para trabajar en equipo. | 2,9 | 1,246 |
| 24. Mi maestro resuelve nuestras dudas. | 3,1 | 1,297 |
| 25. Mi maestro nos ayuda para que mejoremos nuestras calificaciones. | 4,2 | 1,137 |
| 26. Mi maestro nos apoya para resolver nuestros problemas personales. | 4,1 | 1,046 |
| 27. Mi maestro me permite opinar acerca de la calificación que me otorga. | 2,7 | 1,331 |
| 28. Mi maestro está pendiente de las actividades que realizo en el salón de clases. | 3,3 | 1,542 |
| 29. Mi maestro nos trata igual a mí y a todos mis compañeros. | 3,8 | 1,232 |



B) Docentes.

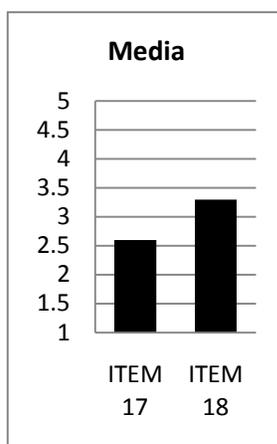
| ITEM | Media | σ |
|--|-------|----------|
| 57. Las prácticas pedagógicas de la escuela se realizan de acuerdo con el Plan Anual de Trabajo. | 4,0 | 1,414 |
| 58. La organización y funcionamiento del plantel se desarrollan de acuerdo con lo establecido en el Plan Anual de Trabajo. | 3,9 | 1,345 |
| 59. Los cursos y talleres que promueve la escuela satisfacen mis necesidades de capacitación y actualización. | 2,4 | 0,976 |
| 60. Registro y doy seguimiento a la planeación, desarrollo y evaluación de mi práctica pedagógica. | 3,7 | 1,113 |
| 61. En el plantel se lleva el registro y seguimiento de las estrategias de organización y funcionamiento. | 3,9 | 1,215 |
| 62. Identifico las necesidades de mi grupo según su importancia para desarrollar mi práctica pedagógica. | 4,0 | 1,155 |
| 63. Los nuevos servicios que se ofrecen en la escuela se diseñan de acuerdo con las necesidades de la comunidad escolar. | 3,9 | 1,345 |
| 64. La escuela participa en diversos programas que proporcionan apoyos para mejorar los servicios que se ofrecen. | 2,9 | 1,464 |
| 65. Mi práctica pedagógica la realizo de acuerdo con el plan de clase previsto. | 4,4 | 0,535 |
| 66. Reviso mi práctica pedagógica para adaptarla a las capacidades de mis alumnos. | 4,3 | 0,488 |
| 67. Los materiales didácticos que utilizo los diseños y/o selecciono tomando en cuenta los contenidos de aprendizaje y capacidades de mis alumnos. | 4,6 | 0,535 |
| 68. Los criterios que empleo para evaluar a mis alumnos consideran diferentes aspectos como participación, actitudes y desempeño. | 4,7 | 0,488 |
| 69. Informo a mis alumnos y a sus padres de los resultados y criterios que utilizo para evaluar el aprendizaje. | 4,3 | 1,254 |
| 70. Mis alumnos y sus padres aprecian mi desempeño docente. | 3,0 | 0,816 |
| 71. La relación que establezco con mis alumnos favorece su autoestima y el fomento de valores. | 4,1 | 0,690 |
| 72. En mi práctica pedagógica promuevo la comunicación entre los alumnos y la igualdad de oportunidades de aprendizaje. | 4,0 | 0,816 |
| 73. En mi práctica pedagógica desarrollo actividades que me ayudan a mantener la atención e interés de mis alumnos. | 4,0 | 0,577 |
| 74. El director supervisa periódicamente mi práctica pedagógica para proponerme estrategias de mejora. | 3,1 | 0,690 |
| 75. En el plantel se realiza el seguimiento del aprovechamiento escolar de los alumnos oportuna y eficazmente. | 3,6 | 0,976 |
| 76. Mi plan de clase. | 3,9 | 0,900 |
| 77. Mi práctica pedagógica. | 3,9 | 1,069 |
| 78. Mis formas de evaluación. | 4,0 | 1,000 |
| 79. La comunicación con mis alumnos y sus padres. | 3,7 | 1,254 |
| 80. Optimizar mi planeación. | 3,3 | 1,254 |

| | | |
|---|------------|--------------|
| 81. Incorporar nuevas estrategias a mi práctica pedagógica. | 3,6 | 1,397 |
| 82. Ampliar el uso de materiales didácticos. | 2,9 | 1,069 |
| 83. Fortalecer mis métodos de evaluación. | 3,3 | 1,113 |
| 84. Utilizo las Tecnologías de información y comunicación para mejorar mi práctica pedagógica. | 3,7 | 1,380 |
| 85. En el Consejo Técnico Escolar propongo estrategias innovadoras para la práctica pedagógica. | 3,1 | 1,069 |
| 86. En la escuela se incorporan estrategias innovadoras para su organización y funcionamiento. | 3,0 | 1,000 |
| 87. Participo en las actividades de capacitación y actualización que se promueven en la escuela. | 3,1 | 1,215 |
| 88. Asisto a actividades de capacitación y actualización independientes a las que se promueven en mi plantel. | 2,7 | 1,704 |
| 89. Conozco los procesos de selección de los proveedores que apoyan los servicios del plantel. | 1,7 | 0,951 |



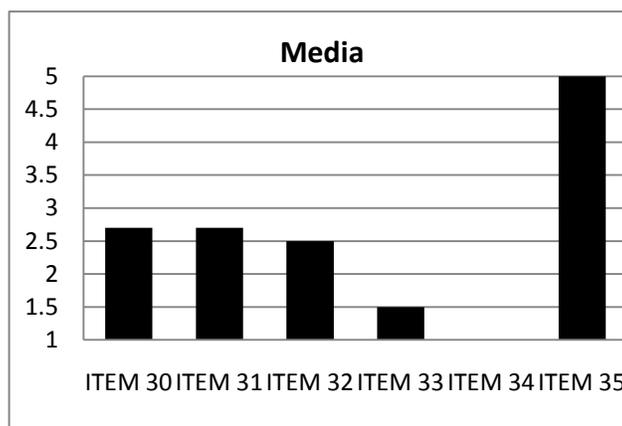
C) Padres de familia.

| ITEM | Media | σ |
|--|-------|----------|
| 17. En la escuela se realizan actividades para mejorar las condiciones del edificio y mobiliario en la escuela. | 2,6 | 1,302 |
| 18. El director y la Asociación de Padres de Familia llevan un control de los productos y servicios que solicita la escuela. | 3,3 | 1,191 |



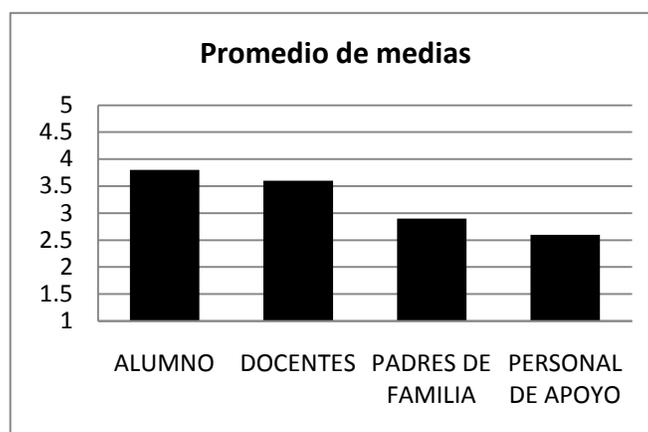
D) Personal de apoyo.

| ITEM | Media | σ |
|--|-------|----------|
| 30. Registro y doy seguimiento a la planeación, desarrollo y evaluación de la prestación de mis servicios. | 2,7 | 2,082 |
| 31. El director supervisa periódicamente mi desempeño para proponerme estrategias de mejora. | 2,7 | 2,082 |
| 32. A partir de los resultados de las evaluaciones que se realizan en la escuela he modificado la prestación de mis servicios | 2,5 | 0,707 |
| 33. El conocimiento de prácticas exitosas de otros centros relacionadas con la actividad que desempeño, me ha permitido incorporar nuevas estrategias en la prestación de mis servicios. | 1,5 | 0,707 |
| 34. Participo en las actividades de capacitación y actualización que se promueven en la escuela. | 1,0 | 0 |
| 35. Conozco los procesos de selección de los proveedores que apoyan los servicios del plantel. | 5,0 | 0 |



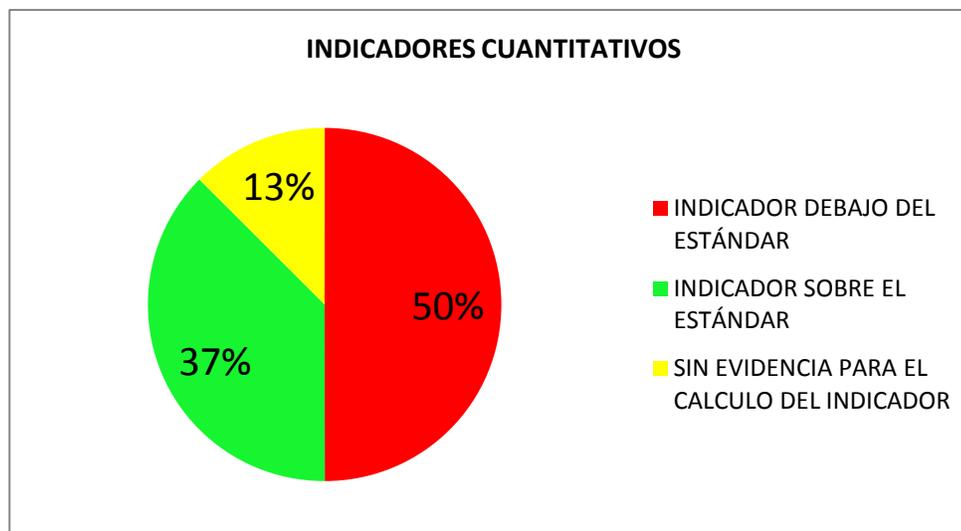
E) Resultados conjuntos.

| Dimensión: Procesos | | | | |
|---|---------|----------|-------------------|-------------------|
| | Alumnos | Docentes | Padres de familia | Personal de apoyo |
| Ítems totales | 15 | 33 | 2 | 6 |
| promedio de las medias obtenidas en todos los ítems | 3,8 | 3.4 | 2.9 | 2,6 |



4.6.2 Evidencias de los indicadores cuantitativos.

| Indicador | Valor calculado en el centro | Estándar |
|--|--|--|
| 53. Seguimiento del trabajo escolar por la dirección. | Una visita realizada por el director al salón de clases al bimestre. | Al menos una visita a cada docente por bimestre. |
| 54. Procesos y servicios mejorados. | Ningún servicio fue mejorado durante el ciclo escolar. | Al menos uno por ciclo escolar. |
| 55. Cumplimiento de actividades del Proyecto Escolar. | 92% de las actividades programadas se realizaron. | Al menos el 80% de las actividades cumplidas. |
| 56. Cumplimiento del Plan de Trabajo de los docentes frente a grupo. | 87.5% de los docentes realizaron al menos el 80% de las actividades programadas en su plan de trabajo. | Al menos el 80% de los docentes. |
| 57. Cumplimiento del Plan de Trabajo del personal docente especial. | No hay personal docente especial o de apoyo. | |
| 58. Cumplimiento de proveedores. | 50% de las solicitudes fueron atendidas oportunamente por los proveedores. | Al menos el 80% de las solicitudes atendidas. |
| 59. Calidad de proveedores. | 60% de las solicitudes fueron atendidas con la calidad requerida. | |



4.6.3 Puntos fuertes y áreas de mejora.

Puntos fuertes

1. Los procesos relativos a la gestión académica y administrativa se realizan de acuerdo con el proyecto institucional.
2. Las mejoras en los servicios se llevan a cabo en función de las necesidades y expectativas de los usuarios.
3. Se establecen nuevos servicios para atender y anticiparse a las necesidades y expectativas de los usuarios.
4. Se establecen relaciones de colaboración con los proveedores para mejorar los procesos y servicios.
5. Se aplican los mecanismos predeterminados para el seguimiento de la evaluación de los procesos.
6. Se identifican las áreas de mejora de los procesos a partir de los resultados de la evaluación y seguimiento.
7. Se incorporan las tecnologías de la información (TIC) para mejorar los procesos.
8. Se promueve la innovación en la gestión de los procesos.

Áreas de mejora

1. No se identifican y documentan los procesos.
2. El personal del centro educativo no participa en la documentación de los procesos, de las relaciones académicas y administrativas.
3. Los procesos, incluidos en los servicios que se presentan, no se jerarquizan de acuerdo con las prioridades de los usuarios.
4. El personal no participa en la organización y operación de los procesos de acuerdo con sus responsabilidades y funciones.
5. No se aprovechan experiencias de otros centros escolares para incorporarlas a la mejora de los procesos.

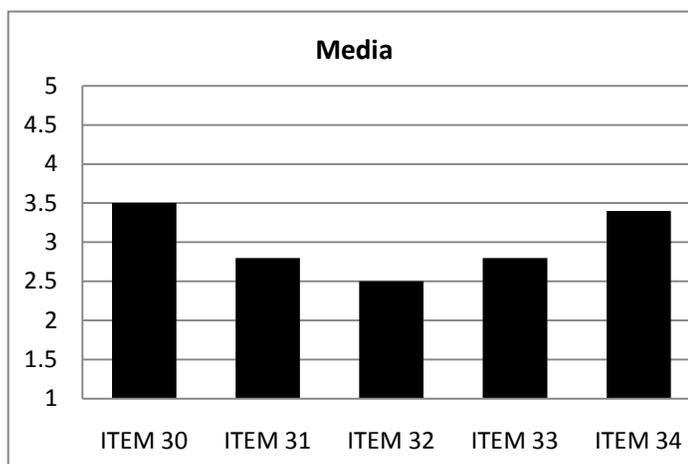
6. La selección de proveedores no se realiza a partir del estudio de las necesidades, de los recursos y perfil del proveedor (calidad, cercanía, cumplimiento de especificaciones, política de compra, etc.).
7. No se realiza un seguimiento y evaluación de los productos y servicios que ofrecen los proveedores.

4.7 RESPONSABILIDAD SOCIAL

4.7.1 Resultados de los cuestionarios aplicados.

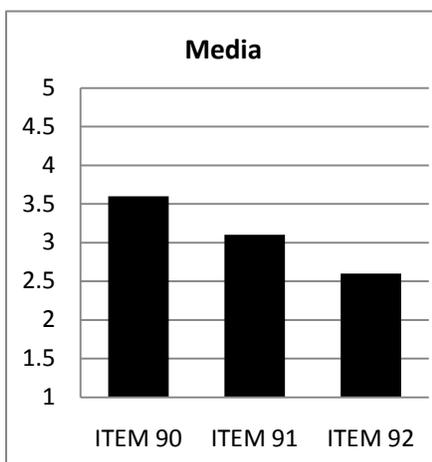
A) Alumnos.

| ITEM | Media | σ |
|--|-------|----------|
| 30. Mi escuela participa en campañas de limpieza en la comunidad. | 3,5 | 1,623 |
| 31. Mi escuela participa en campañas de reforestación. | 2,8 | 1,367 |
| 32. En mi escuela nos dan pláticas o conferencias sobre la conservación del medio ambiente. | 2,5 | 1,504 |
| 33. Lo que aprendo en la escuela me es útil para resolver los problemas que se me presentan en la vida diaria. | 2,8 | 1,411 |
| 34. Lo que aprendo en mi escuela me ayuda a que me lleve bien con las personas que me rodean. | 3,4 | 1,339 |



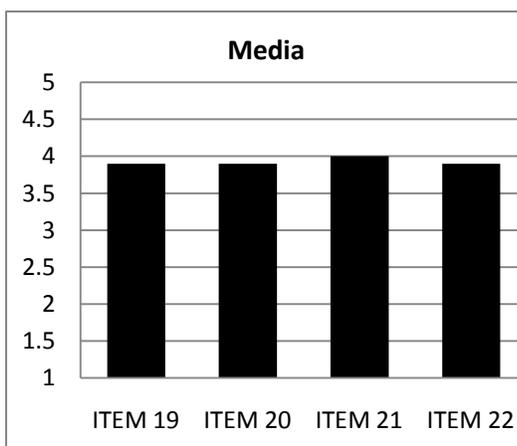
B) Docentes.

| ITEM | Media | σ |
|---|-------|----------|
| 90. En mi clase vinculo los problemas ambientales con los contenidos y actividades de aprendizaje. | 3,6 | 1,397 |
| 91. En mi grupo realizo actividades de reciclado de materiales y reducción de desechos orgánicos e inorgánicos. | 3,1 | 1,464 |
| 92. El plantel realiza acciones que benefician a la comunidad. | 2,6 | 1,397 |



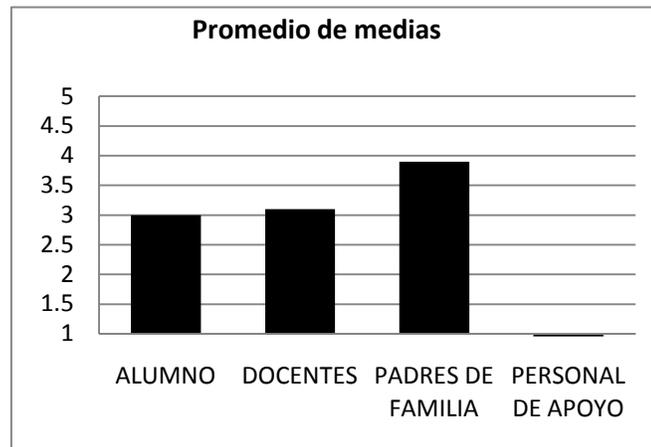
C) Padres de familia.

| ITEM | Media | σ |
|--|-------|----------|
| 19. La comunidad participa en las actividades que organiza la escuela para conservar el medio ambiente. | 3,9 | 1,181 |
| 20. La escuela prepara a mi hijo para que resuelva sus problemas cotidianos y para su vida futura. | 3,9 | 1,025 |
| 21. Lo que aprenden los niños en la escuela ayuda a resolver algunos problemas de la comunidad. (limpieza, reciclaje de la basura, etc.) | 4,0 | 0,877 |
| 22. La escuela colabora con la comunidad en la solución de problemas educativos, sociales y de salud que se presentan. | 3,9 | 0,961 |



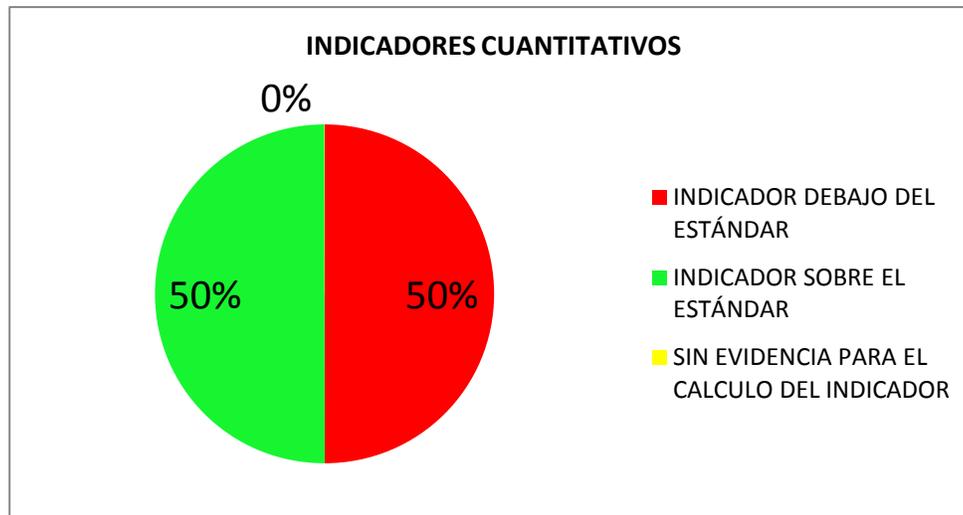
D) Resultados conjuntos.

| Dimensión: Responsabilidad social | | | | |
|---|---------|----------|-------------------|-------------------|
| | Alumnos | Docentes | Padres de familia | Personal de apoyo |
| Ítems totales | 5 | 3 | 4 | 0 |
| Promedio de las medias obtenidas en todos los ítems | 3.0 | 3.1 | 3.9 | 0 |



4.7.2 Evidencias de los indicadores cuantitativos.

| Indicador | Valor calculado en el centro | Estándar |
|---|--|----------------------------------|
| 60. Programas, servicios y apoyos a la comunidad. | El centro escolar cuenta con dos programas para el desarrollo de la comunidad. | Al menos uno por ciclo. |
| 61. Interacción del centro con la comunidad. | No hay evidencias de acuerdos tomados por el centro escolar con la comunidad. | Al menos el 70% de los acuerdos. |



4.7.3 Puntos fuertes y áreas de mejora.

Puntos fuertes

1. El centro implementa estrategias para obtener y analizar información sobre preservación de los recursos naturales.

Áreas de mejora

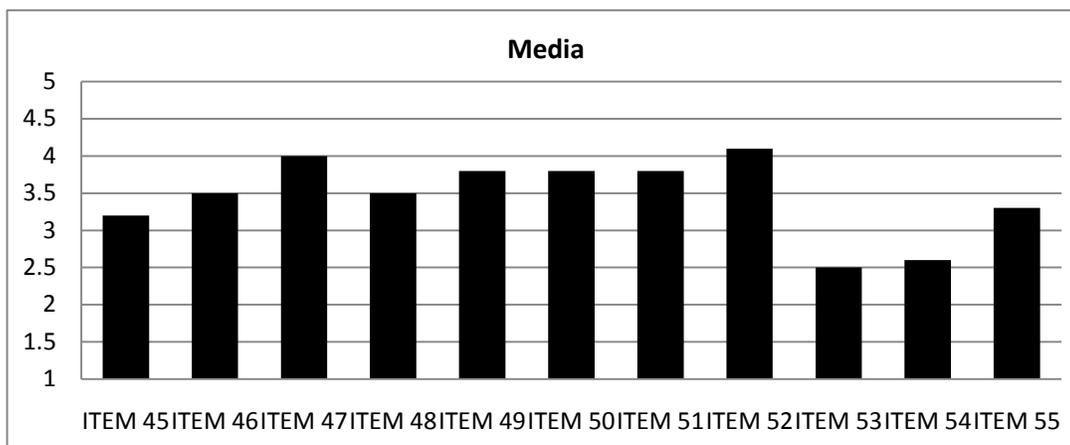
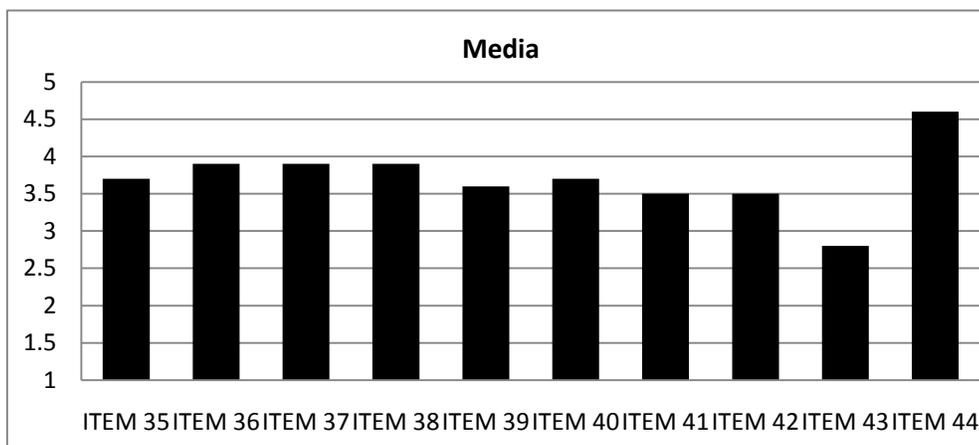
1. El centro no lleva a cabo permanentemente acciones para la preservación y mantenimiento de los recursos naturales con la comunidad.
2. El centro no realiza acciones para la mejora de la comunidad.
3. El centro no contribuye a que lo aprendido en la escuela sea relevante para las demandas de la sociedad.
4. El centro no proporciona apoyo a la comunidad orientado a la solución de sus problemas prioritarios.

4.8 COMPETITIVIDAD

4.8.1 Resultados de alumnos.

| ITEM | Media | σ |
|--|-------|----------|
| 35. Estoy contento con la forma como me enseña mi maestro. | 3,7 | 1,118 |
| 36. Estoy contento con lo que aprendo en clases. | 3,9 | 1,151 |
| 37. Mi maestro es justo en las calificaciones que me asigna. | 3,9 | 1,148 |
| 38. Estoy contento mi maestro. | 3,9 | 1,189 |
| 39. Estoy contento con mi escuela. | 3,6 | 1,267 |
| 40. Estoy orgulloso de mi escuela. | 3,7 | 1,286 |
| 41. Organiza bien las actividades que se realizan. | 3,5 | 1,084 |
| 42. Está limpia. | 3,5 | 1,335 |
| 43. Los baños funcionan bien. | 2,8 | 1,492 |
| 44. Cada grupo de alumnos tiene su salón de clases. | 4,6 | 0,877 |
| 45. Cuenta con instalaciones deportivas adecuadas. | 3,2 | 1,272 |
| 46. Estoy contento porque me informan acerca de las actividades que se van a realizar en la escuela. | 3,5 | 1,097 |
| 47. Me siento parte importante de la escuela. | 4,0 | 1,174 |
| 48. Me gustan las actividades deportivas, culturales y recreativas que ofrece la escuela. | 3,5 | 1,342 |
| 49. Las actividades deportivas, culturales y recreativas que ofrece mi escuela me ayudan a aprender mejor. | 3,8 | 1,285 |
| 50. Nos informan de las mejoras realizadas en la escuela. | 3,8 | 1,175 |
| 51. Mi maestro comunica a los padres de familia las calificaciones que obtienen los alumnos. | 3,8 | 1,149 |

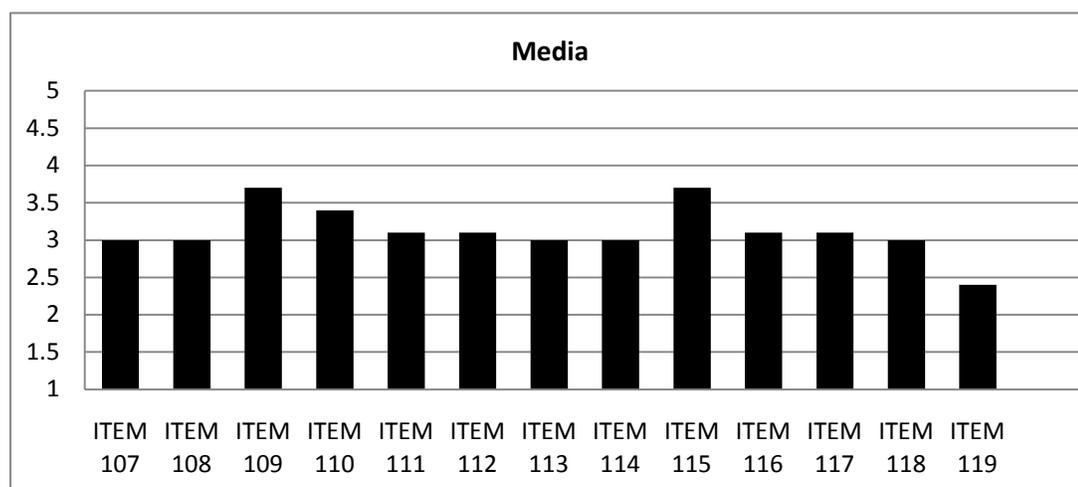
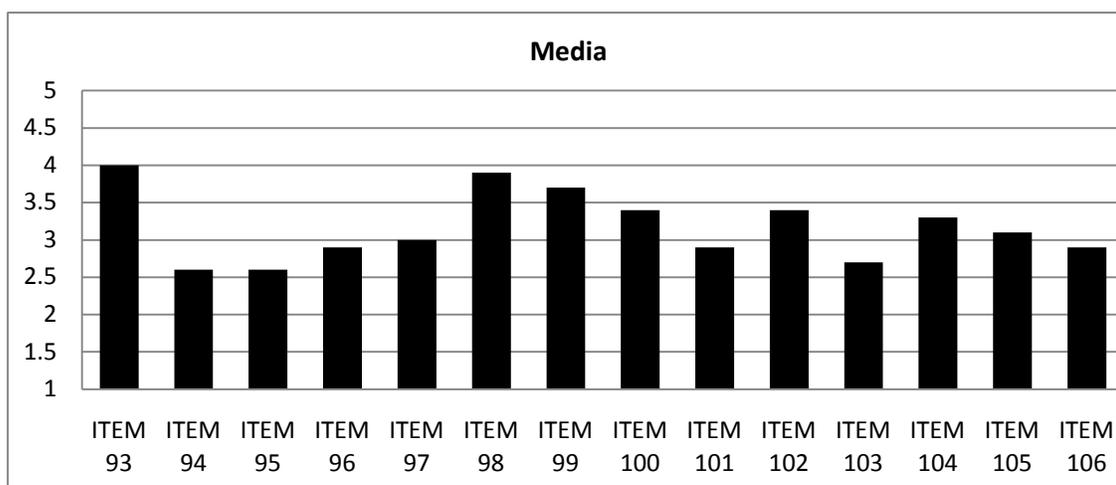
| | | |
|---|------------|--------------|
| 52. Las campañas de limpieza que realiza mi escuela han mejorado a mi comunidad. | 4,1 | 1,397 |
| 53. Las campañas de reforestación que realiza mi escuela han mejorado a mi comunidad. | 2,5 | 1,358 |
| 54. Mi escuela ha mejorado sus instalaciones (salones, baños, canchas). | 2,6 | 1,330 |
| 55. Mi escuela ha mejorado su equipo (computadoras, pizarrones, bancas). | 3,3 | 1,400 |



4.8.2 Resultados de docentes.

| ITEM | Media | σ |
|--|------------|--------------|
| 93. He atendido a los padres de mis alumnos cuando me lo solicitan. | 4,0 | 1,414 |
| 94. En la escuela se ofrecen más y mejores servicios que las del resto de la zona. | 2,6 | 0,976 |
| 95. En el plantel se obtienen mejores resultados del aprovechamiento escolar que los del resto de la zona. | 2,6 | 0,976 |
| 96. La escuela ha alcanzado satisfactoriamente los objetivos del Plan Anual de Trabajo. | 2,9 | 0,900 |

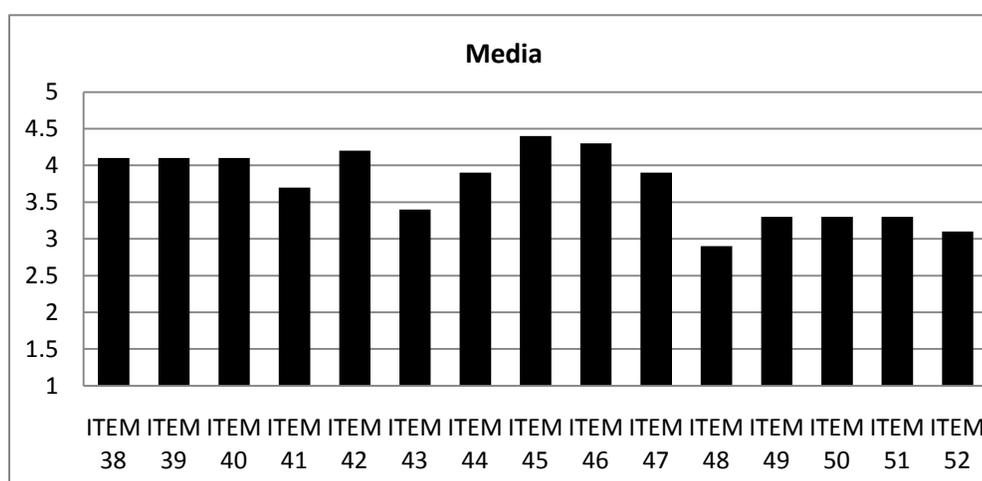
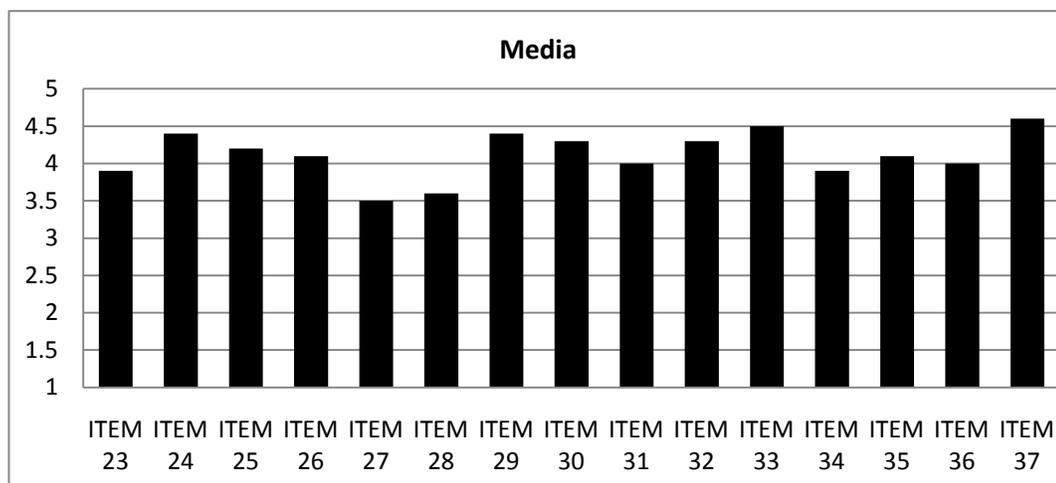
| | | |
|--|------------|--------------|
| 97. La escuela ha logrado los objetivos establecidos de los programas de mejora en los que participa. | 3,0 | 1,000 |
| 98. Las actividades extraescolares que se han realizado fortalecen la formación académica de los alumnos. | 3,9 | 1,345 |
| 99. Sus alumnos y padres de familia. | 3,7 | 1,113 |
| 100. Los ex alumnos. | 3,4 | 1,134 |
| 101. La comunidad. | 2,9 | 1,345 |
| 102. Las autoridades educativas. | 3,4 | 1,397 |
| 103. La forma en que es dirigida la escuela. | 2,7 | 0,951 |
| 104. El trabajo colegiado que se realiza en el plantel. | 3,3 | 1,254 |
| 105. Que mis propuestas se tomen en cuenta en las decisiones de la escuela. | 3,1 | 1,069 |
| 106. El nivel de logro que alcanzaron mis alumnos. | 2,9 | 0,690 |
| 107. El nivel de logro de los objetivos y metas del centro escolar. | 3,0 | 0,577 |
| 108. Mi participación en los programas de capacitación y actualización han mejorado mi práctica pedagógica. | 3,0 | 1,291 |
| 109. Los resultados de los proyectos de investigación e innovación han permitido mejorar la organización y funcionamiento de la escuela. | 3,7 | 1,380 |
| 110. Las actividades para la mejora de la escuela estimulan mi capacitación y actualización. | 3,4 | 1,272 |
| 111. El ausentismo del personal del plantel ha disminuido. | 3,1 | 1,069 |
| 112. La asignación de comisiones y grupos a los docentes es equitativa. | 3,1 | 1,464 |
| 113. La escuela ha tomado en cuenta la opinión de la comunidad escolar para mejorar las relaciones interpersonales. | 3,0 | 1,155 |
| 114. Los mecanismos de comunicación con los padres de los alumnos han incrementado su sentido de pertenencia. | 3,0 | 1,414 |
| 115. Los mecanismos de comunicación de la escuela lograron que la comunidad escolar participara en las actividades programadas. | 3,7 | 1,380 |
| 116. La comunidad escolar reconoce los beneficios de los programas y servicios que ofrece el plantel. | 3,1 | 1,215 |
| 117. La infraestructura del plantel cubre las necesidades de la comunidad escolar. | 3,1 | 1,215 |
| 118. La escuela cuenta con el equipo y material didáctico suficiente. | 3,0 | 1,291 |
| 119. Las mejoras de la infraestructura y equipamiento del centro escolar se deben a las gestiones realizadas por la dirección. | 2,4 | 1,618 |



4.8.3 Resultados de padres de familia.

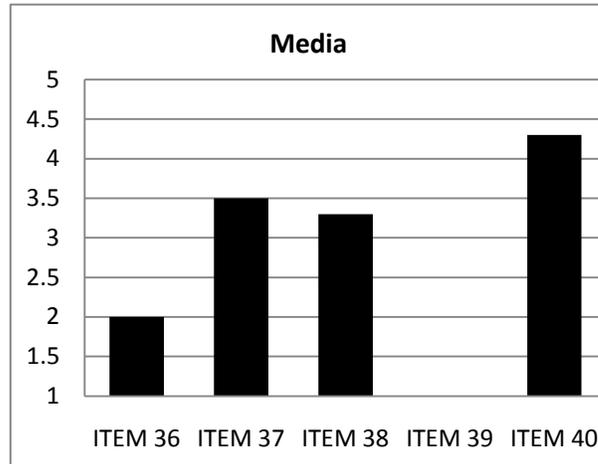
| ITEM | Media | σ |
|---|-------|----------|
| 23. Me gusta como le enseña el profesor a mi hijo. | 3,9 | 1,204 |
| 24. Estoy contento con la manera en que la escuela me informa como va mi hijo. | 4,4 | 0,814 |
| 25. Las actividades extras (juegos, competencias, deportes, música, oratoria y otras) que realiza mi hijo en la escuela contribuyen a mejorar su aprendizaje. | 4,2 | 0,981 |
| 26. Me siento satisfecho con la disciplina que hay en la escuela. | 4,1 | 1,063 |
| 27. Me siento satisfecho con el cumplimiento del reglamento escolar. | 3,5 | 1,695 |
| 28. En la escuela me informan sobre las reuniones de la Asociación de Padres de Familia. | 3,6 | 1,393 |

| | | |
|--|------------|--------------|
| 29. Me parece que sí funcionan las formas de comunicación de la escuela. | 4,4 | 1,031 |
| 30. Horarios. | 4,3 | 0,873 |
| 31. Eventos | 4,0 | 1,195 |
| 32. Puntualidad y asistencia de docentes. | 4,3 | 0,900 |
| 33. Actividades internas y externas. | 4,5 | 0,660 |
| 34. Se han tomado en cuenta las sugerencias que hacen los padres de familia para mejorar la escuela. | 3,9 | 1,302 |
| 35. Me siento orgulloso de que mi hijo esté en esta escuela. | 4,1 | 1,204 |
| 36. Me gusta participar en las actividades de la escuela. | 4,0 | 1,309 |
| 37. Recomendaría la escuela a otros padres o madres de familia. | 4,6 | 0,814 |
| 38. Me siento satisfecho con las actividades extraescolares (visitas a museos, excursiones, visitas a escuelas y otras) que organiza la escuela para mis hijos. | 4,1 | 1,302 |
| 39. La escuela tiene más servicios que otras cercanas (servicios como: clases de inglés, computación, música, baile; trabajadora social, psicólogo, médico; y otros) | 4,1 | 1,356 |
| 40. Estoy satisfecho porque la escuela es de las mejores de la localidad. | 4,1 | 0,885 |
| 41. La mayoría de la gente de la comunidad desea que sus hijos entren en esta escuela. | 3,7 | 1,751 |
| 42. La actividades de apoyo al aprendizaje, culturales y deportivas que realiza la escuela contribuyen a que mi hijo obtenga mejores calificaciones. | 4,2 | 1,207 |
| 43. Me informan periódicamente acerca de las mejoras que se realizan en la escuela. | 3,4 | 1,550 |
| 44. El personal de la escuela atiende mis solicitudes adecuadamente. | 3,9 | 1,237 |
| 45. Puedo hablar con el maestro de mi hijo cuando lo necesito. | 4,4 | 1,056 |
| 46. Puedo hablar con el director de la escuela cuando lo necesito. | 4,3 | 1,438 |
| 47. Si mi hijo presenta problemas de aprendizaje, el maestro me orienta con quién acudir. | 3,9 | 1,628 |
| 48. Participo en actividades que benefician a la escuela. | 2,9 | 1,624 |
| 49. He visto cambios favorables en la comunidad debido a la influencia de la escuela. | 3,3 | 1,703 |
| 50. Con la participación del director se han obtenido recursos adicionales (algunos como: libros, muebles para los salones de clase, computadoras, televisión, video, pintura, material de construcción, y otros) para la escuela. | 3,3 | 1,982 |
| 51. Me siento satisfecho con los cambios que ha realizado recientemente la escuela en el edificio y el mobiliario. | 3,3 | 1,490 |
| 52. La escuela me informa frecuentemente cómo utiliza los recursos (económicos, materiales y otros) | 3,1 | 1,605 |



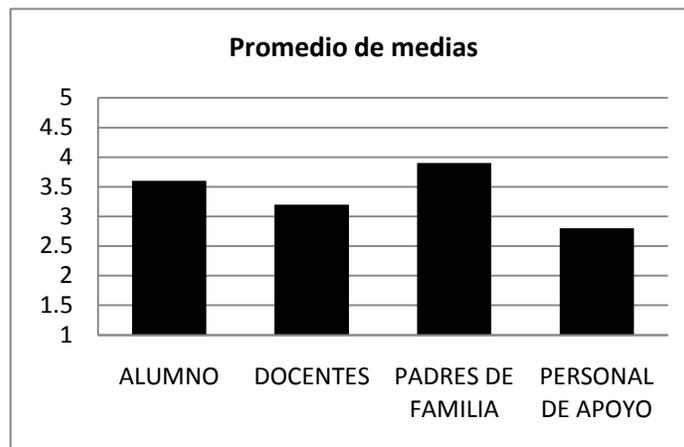
4.8.4 Resultados del personal de apoyo.

| ITEM | Media | σ |
|---|-------|----------|
| 36. He logrado los objetivos establecidos en los programas de mejora en los que participo. | 2,0 | 1,000 |
| 37. Estoy satisfecho (a) porque mis propuestas se toman en cuenta en las decisiones de la escuela. | 3,5 | 2,121 |
| 38. Me siento satisfecho (a) por el nivel de logro de los objetivos y metas planteados en el centro escolar, para los servicios que brindo. | 3,3 | 1,528 |
| 39. Mi participación en programas de capacitación y actualización han mejorado los servicios que brindo. | 1,0 | 0,000 |
| 40. Las instalaciones del plantel cubren las necesidades de la comunidad escolar. | 4,3 | 0,577 |



4.8.5 Resultados conjuntos.

| Dimensión: Competitividad | | | | |
|---|---------|----------|-------------------|-------------------|
| | Alumnos | Docentes | Padres de familia | Personal de apoyo |
| Ítems totales | 21 | 27 | 31 | 5 |
| Promedio de las medias obtenidas en todos los ítems | 3.6 | 3.2 | 3.9 | 2,8 |



4.8.6 Puntos fuertes y áreas de mejora

Puntos fuertes

1. Las formas de enseñanza, evaluación y apoyos psicopedagógicos que operan en el centro son satisfactorios para los usuarios.
2. Las prácticas innovadoras y los resultados académicos satisfacen a los usuarios del centro.
3. Los usuarios se sienten satisfechos con la organización y el funcionamiento general del centro.
4. Los usuarios se sienten satisfechos por los mecanismos de comunicación del centro.
5. La atención de demandas y sugerencias satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios.
6. Los usuarios sienten que forman parte del centro.

7. Los usuarios se sienten satisfechos con las actividades extraescolares y complementarias.
8. El centro resulta competitivo en la oferta educativa, en los servicios y en la demanda de alumnos en relación con los de su zona escolar.
9. Se cumplen los objetivos establecidos en el programa anual.
10. Las actividades extraescolares y complementarias que se realizan contribuyen a la formación académica de los alumnos.
11. Se informa a los usuarios de las actividades institucionales, de los procesos de evaluación y de los resultados de aprovechamiento y mejora que se generan en el centro.
12. Se establecen mecanismos de comunicación adecuados entre los usuarios actuales, exalumnos, la comunidad, las autoridades y el centro.
13. El personal del centro está satisfecho con el tipo de liderazgo, el trabajo colegiado y la toma de decisiones.
14. El personal del centro está satisfecho con los resultados obtenidos en relación con los propósitos.
15. La mejora en el desempeño del personal en el centro ha motivado su desarrollo profesional.
16. Se revisa la permanencia y rotación del personal del centro.
17. El centro propicia un clima institucional que favorece las relaciones armoniosas entre el personal.
18. El personal atiende las demandas y necesidades de usuarios actuales y potenciales.
19. La comunidad valora positivamente los servicios que presta el centro.
20. La comunidad se beneficia con el índice de eficiencia terminal del centro.
21. El director percibe la suficiencia en infraestructura, equipo y personal calificado para satisfacer a los usuarios.
22. Existen mecanismos de comunicación para la rendición de cuentas.

Áreas de mejora

1. Los indicadores básicos (cobertura, aprovechamiento, deserción, reprobación y eficiencia terminal) no muestran una mejora.
2. No se cumplen los objetivos de los programas compensatorios, innovación y mejora en el centro escolar.
3. No se cumple el programa anual de información y desarrollo del personal.
4. El personal no participa en proyectos de investigación e innovación y en equipos de mejora.
5. No se evalúan los mecanismos de comunicación con usuarios actuales y potenciales, así como el clima de relación interpersonal.
6. El centro no realiza programas de difusión para la protección del medio ambiente.
7. El centro no lleva a cabo actividades de reforestación en la comunidad.
8. La comunidad no participa en las tareas del centro.
9. Los servicios y programas ofrecidos por el centro a la comunidad no han impactado positivamente.
10. El centro no consigue elevar progresivamente las tasas de escolaridad.
11. El centro no alcanza recursos adicionales a los estipulados.
12. El centro no mejora la infraestructura de comunicación para la rendición de cuentas.

4.9 VALORACIÓN FINAL DEL CENTRO ESCOLAR

La valoración de los resultados globales del proceso de autoevaluación, desarrollado en el centro escolar, se concentran en este apartado. Tomando como base los resultados obtenidos y presentados en las secciones anteriores de este capítulo y retomando las respuestas que el equipo docente dio al *cuestionario de autoevaluación*, se determinó el perfil de la organización en cuanto a cada una de las ocho dimensiones que integran al Modelo Nacional para la Calidad Total (MNCT) en su Versión Educativa. Sobre estos indicadores, se construyó un panorama general del funcionamiento del centro escolar en el que se identifican los rasgos que favorecen su desarrollo competitivo así como los aspectos que deben corregirse en el futuro.

Cabe mencionar que el perfil de calidad que se asigna a la organización se determinó tomando como base una de las dos escalas de valoración que permite el modelo. Esta escala tiene cuatro grados, es decir, valores que van del 1 al 4, donde el 1 expresa el menor grado de cumplimiento, lo negativo, y el 4 un mayor cumplimiento, lo más positivo de lo que expresa cada ítem. De esta manera, los dos primeros valores representan niveles bajos y los dos últimos niveles altos.

| Puntuación | Definición operativa |
|-------------------|---|
| 1 | No existen evidencias de acciones realizadas todavía Algunas ideas no se han concretado Sin logro o muy bajo |
| 2 | Existen indicios de que se está produciendo algo Algunas acciones aisladas Algunas acciones dieron lugar a ciertas mejoras Nivel de logro bajo |
| 3 | Claras evidencias de acciones realizadas Revisiones periódicas y frecuentes que se manifiestan en mejoras Avances significativos Niveles altos |
| 4 | Planteamientos excelentes Altos niveles de logros Acciones bien desarrolladas que llevan a mejoras muy significativas |

El puntaje más alto que puede obtener una organización en el modelo en cuestión es de mil puntos, que se obtienen cuando se alcanza el nivel óptimo. A continuación se presenta la ponderación de cada uno de los criterios y subcriterios que integran el modelo en relación con los mil puntos total que constituyen el peso global del instrumento de autoevaluación. En la tabla también se registran los puntajes obtenidos por el centro educativo y el porcentaje de puntos alcanzados en relación con la puntuación máxima del modelo para cada una de las dimensiones consideradas.

Tabla de ponderación y puntuación obtenida por el centro escolar de acuerdo a cada criterio y subcriterio del modelo

| CRITERIOS Y SUBCRITERIOS | Ponderación del modelo | Puntaje Obtenido por la escuela | Porcentaje de logro |
|---|-------------------------------|--|----------------------------|
| 1.0 Usuarios | 110 | 82 | 74.54% |
| 1.1 Conocimiento de usuarios actuales y potenciales | 55 | 36 | 65.45% |
| 1.2 Relación integral con los usuarios | 55 | 46 | 83.63% |
| 2.0 Liderazgo | 110 | 88 | 80% |
| 3.0 Planeación | 110 | 80 | 72.72% |
| 3.1 Planeación estratégica | 55 | 41 | 74.54% |
| 3.2 Planeación operativa | 55 | 39 | 70.9% |
| 4.0 Información y conocimiento | 80 | 54 | 67.5% |
| 4.1 Información y análisis | 50 | 35 | 70% |
| 4.2 Conocimiento organizacional | 30 | 19 | 63.33% |
| 5.0 Personal | 100 | 60 | 60% |
| 5.1 Sistemas de trabajo | 30 | 16 | 53.33% |
| 5.2 Desarrollo humano | 35 | 25 | 71.42% |
| 5.3 Calidad de vida | 35 | 20 | 57.14% |
| 6.0 Procesos | 140 | 92 | 65.71% |
| 6.1 Diseño de productos, servicios y procesos | 80 | 54 | 67.5% |
| 6.2 Administración de procesos | 60 | 38 | 63.33% |
| 7.0 Responsabilidad Social | 50 | 23 | 46% |
| 7.1 Ecosistemas | 20 | 13 | 65% |
| 7.2 Compromiso con la comunidad | 30 | 10 | 33.33% |
| PUNTAJE TOTAL PARA PROCESOS | 700 | 478 | 68.28% |

| | | | |
|---|-------------|------------|--------------|
| 8.0 Competitividad de la Organización | 300 | 204 | 68% |
| 8.1 Resultados de valor creado para los usuarios | 110 | 86 | 78.18% |
| 8.2 Resultados de valor creado para el personal | 90 | 65 | 72.22% |
| 8.3 Resultados de valor creado para la sociedad | 80 | 40 | 50% |
| 8.4 Resultados de valor creado para el equipo directivo y grupos de interés | 20 | 13 | 65% |
| PUNTAJE TOTAL | 1000 | 682 | 68.2% |

4.9.1.-Usuarios.

A.-Conocimiento de usuario.

La organización educativa cuenta con un amplio conocimiento sobre las características, necesidades y expectativas de sus usuarios actuales, así mismo, conoce el nivel de satisfacción que éstos tienen con los servicios que ofrece. Aunque no se encontraron evidencias de que este conocimiento haya sido obtenido mediante estudios sistemáticos y no estén documentados los métodos empleados para ello, los usuarios perciben que sus necesidades y expectativas son satisfechas por la institución y que ésta se esfuerza regularmente en ello. Se puede considerar que aunque no existe una política institucional que establezca los mecanismos para la detección y registro de las necesidades y expectativas de los usuarios actuales y potenciales dentro de la organización, el personal de la organización ha creado diversos canales que han permitido detectar y atender los requerimientos de sus usuarios y tenerlos presentes en los objetivos institucionales. Lo que en la práctica ha logrado la organización debe formar parte de un proyecto institucional que fije los mecanismos para un ejercicio continuo y formal que amplíe el conocimiento que tiene la organización sobre el mercado en el que compete. La organización debe vincularse a otras organizaciones educativas para intercambiar experiencias y conocimientos sobre las características de sus servicios y las necesidades que deben satisfacer. Es importante que la organización compare su quehacer frente a otros centros escolares, conozca las particularidades de su actividad y pueda diseñar servicios que le permitan ganar la preferencia de un número mayor de usuarios.

B.-Relación integral con los usuarios.

La organización ha establecido relaciones duraderas y positivas con sus usuarios. Se ha dado respuesta a casi todos los requerimientos detectados y se ha orientado a los usuarios para resolver positivamente la mayoría de los problemas escolares. Regularmente se toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los usuarios para mejorar los servicios que se ofrecen. El centro ha desarrollado actividades cotidianamente para fortalecer esta relación, algunas de ellas han sido los convivios, festivales, actividades culturales y campamentos que han integrado a la comunidad, a los exalumnos y a la población externa. Se debe seguir trabajando de esta manera e involucrar a todo el personal en la construcción de relaciones duraderas con los usuarios ya que según los datos registrados en las estadísticas del centro escolar casi el 30% de los alumnos inscritos en el centro, lo hicieron por recomendaciones de usuarios actuales o anteriores. Lo que si debe mejorar el centro educativo es el manejo de sus bitácoras y expedientes ya que no están documentadas las prácticas desarrolladas en el centro educativo para dar solución a los requerimientos y problemáticas escolares.

4.9.2.- Liderazgo.

El liderazgo es la dimensión más fuerte de la organización, pese a los constantes cambios en la dirección técnica de la escuela, la forma como esta se ha conducido es satisfactoria pues en la ponderación del modelo se obtuvieron 88 puntos de los 110 posibles, un 80% de ellos. Quienes conducen el centro escolar han fomentado un clima de respeto y cordialidad entre todos los integrantes de la comunidad educativa. Se ha intervenido en la mayoría de los conflictos escolares y casi siempre se han resuelto de forma justa, eficaz y oportuna. Se ha informado oportunamente a la

comunidad sobre las actividades programadas en las que pueden participar. Se han promovido valores de calidad en los grupos de interés. Se ha motivado la participación de todos los actores escolares en los trabajos de mejora de la escuela y se han reconocido las buenas prácticas y la innovación, aunque la participación en estos trabajos no siempre ha sido equitativa. Se debe fortalecer la participación de los padres de familia y se debe tomar en cuenta la opinión de la sociedad de padres en la toma de decisiones. Así mismo, se debe estimular la capacitación del personal y su participación en el diseño de los planes de mejora. Se deben desarrollar campañas que promuevan la misión, visión y los valores de la organización en la comunidad escolar.

Por último, debe mencionarse que el equipo docente manifestó, durante el proceso de autoevaluación, que muchas de las funciones de direccionamiento del centro no eran promovidas por el director técnico, sino por los administradores del colegio, por lo que se vuelve necesario que éstos dejen de lado el paternalismo con el que conducen a la institución y deleguen la responsabilidad de cada puesto de trabajo a las personas que contrataron para ello, ya que de lo contrario se estará haciendo un mal uso de los recursos y se estarán duplicando funciones.

4.9.3.- Planeación.

A.-Planeación estratégica.

El centro educativo ha definido sus objetivos y metas hacia la mejora continua involucrando al personal de la organización y tomando en consideración las necesidades y expectativas de los usuarios, así como los recursos humanos, materiales y tecnológicos con los que cuenta. Ha tenido avances en la integración de un proyecto educativo institucional y ha incorporado en sus planes de trabajo objetivos y metas que guían su trabajo en el corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, y pese a que en sus objetivos se destaca la importancia de la capacitación del personal, no se planifican programas de capacitación y actualización para el desarrollo del personal. Tampoco se ha buscado formalizar compromisos con la comunidad escolar para estimular su participación en el logro de los objetivos y metas.

B.- Planeación operativa.

Para guiar las sus actividades académicas y administrativas el centro escolar cuenta con una gama de planes de trabajo que integran todos los objetivos, metas y estrategias definidas por la institución para cumplir con su misión: planes de trabajo por asignatura, planes de trabajo de las comisiones de profesores, plan de trabajo de la dirección y plan de asignación de recursos, todos vinculados al Proyecto Educativo Institucional. Pese a que en los planes de trabajo se registra ampliamente lo que se espera de ellos, la institución no cuenta con los mecanismos de seguimiento y evaluación para determinar los niveles de logro o los resultados de cada uno de sus instrumentos de planeación, por lo que debe concentrarse en la planeación de reuniones de evaluación y seguimiento con cada uno de los actores que intervienen en sus procesos y calendarizar ajustes periódicamente a sus planes de trabajo para con ello asegurar su cumplimiento y efectividad.

4.9.4.- Información y conocimiento.

A.- Información y análisis.

La información relevante a las actividades cotidianas es recabada de manera sistemática y periódicamente utilizando registros diversos pero comunes a las escuelas: listas de asistencia, libretas de registro, expedientes, bitácoras de tareas, actas de consejo técnico, cuadernos de reportes, estadísticas mensuales, cuadros de concentración, etc. Sin embargo, estos bancos de información sólo en ocasiones son procesados y transformados en información útil y relevante para la planeación, desarrollo y evaluación de las actividades de la escuela. Por ello es importante mejorar y ampliar las técnicas de procesamiento de la información, así como hacer más eficientes los canales de comunicación para que la información relevante llegue oportunamente a donde es requerida. La escuela también debe mejorar las técnicas e instrumentos que documenten las prácticas exitosas y los trabajos innovadores de su personal, así como su difusión, ya que hasta el momento la mayoría de estas prácticas permanecen como patrimonio individual del personal que las realiza y no se han convertido en conocimiento organizacional.

B.- Conocimiento organizacional.

El centro ha avanzado en la construcción de su identidad y en la identificación de las características de sus servicios, también tiene conciencia de los recursos de los que dispone y de los alcances de su labor. En concordancia con ello ha planteado su misión. Pero el conocimiento organizacional generado ha sido producto del análisis de información interna, pues no existe intercambio alguno de información o conocimiento con otros centros educativos, menos aún con organizaciones de características similares, esto le hace carecer de referentes para dimensionar su posición frente a sus competidores. Por ello la organización debe buscar periódicamente recabar información externa de otros centros escolares y vincularse a asociaciones de escuelas con las que comparta características para que de esta manera obtenga conocimiento sobre las estrategias más adecuadas para mejorar sus servicios y ganar la preferencia de un número mayor de usuarios.

4.9.5.- Personal.

A.- Sistemas de trabajo.

La organización cuenta con políticas de evaluación del desempeño de su personal, ha desarrollado estos procesos periódicamente, pero aun debe documentar los parámetros que utilizados para sus evaluaciones y darlos a conocer a la comunidad, esto para darle transparencia a sus procesos evaluativos; así mismo, debe seguir fortaleciendo una cultura de la autoevaluación en todo el personal, incluido el directivo, como estrategia para la mejora continua, pero dando estándares o parámetros que permitan al personal hacer comparativos de su desempeños con un referente o modelo que sea congruente a las características del centro. Por otra parte, los resultados de los procesos de evaluación deben ser utilizados para planear y ejecutar programas de desarrollo profesional que respondan efectivamente a las necesidades de capacitación y actualización del personal. Estos programas no necesariamente deben desarrollarse en el centro escolar, ya que existen varias instituciones de actualización y capacitación, al menos para el personal docente, que desarrollan curso y talleres gratuitamente

para profesores en activo y que pueden satisfacer las necesidades del personal sin que la situación económica del centro sea restrictiva para ello.

Es importante que el centro establezca mecanismos para identificar las características profesionales de su personal y que establezca criterios para la selección del mismo, ya que si bien las actividades del centro se han desarrollado de acuerdo con los perfiles profesionales de cada uno, se debe tener presente que la organización tiene cambios constantes en su plantilla y esto la obliga a reasignar funciones y personas constantemente, por lo que trabajar en las especificaciones de los puesto de trabajo y en las características del personal que los ocupe ayudará a hacer más eficiente el trabajo del centro educativo.

B.-Desarrollo humano.

Los logros alcanzados por el personal solo son reconocidos ocasionalmente y no existen muchos estímulos para premiar o destacar las prácticas exitosas del personal. Eso debe corregirse ya que esta falta de reconocimiento aunada a la poca competitividad de los salarios que ofrece la institución puede estar contribuyendo a la alta movilidad de la plantilla. Por lo tanto la organización debe establecer un programa de reconocimientos y estímulos para premiar la labor del personal y fortalecer el compromiso laboral, también debe seguir estimulando actividades que motiven, satisfagan y fortalezcan las relaciones laborales en la institución.

C.- Calidad de vida.

La organización debe tener presente en su planeación financiera la necesidad de incluir servicios y prestaciones para su personal ya que si bien la situación económica del centro educativo limita los recursos disponibles para ello, pueden concederse ciertas prestaciones que no comprometan el gasto de la escuela y que sin embargo contribuyan a mejorar la calidad de vida del personal. Además se debe tener presente que al mejorar la satisfacción y calidad de vida del personal el compromiso y desempeño laboral pueden incrementarse. Por otro lado el centro debe establecer políticas que promuevan el cuidado de la salud y prevengan enfermedades o riesgos, tanto físicos como psicológicos.

En una organización en la que los recursos materiales son limitados, el recurso más importante y que puede dar mayor valor a los servicios de la escuela es el recurso humano que debe cuidarse y desarrollar por lo que la organización debe poner más atención al desarrollo integral de su personal.

4.9.6.- Procesos.

A.- Diseño de los productos, servicios y procesos.

Los servicios que brinda la organización se desarrollan conforme fueron diseñados y responden a las necesidades y expectativas detectadas en sus usuarios. La organización ha logrado que la gestión académica y administrativa se desarrolle conforme a los planteamientos de su proyecto educativo institucional y los planes de trabajo.

En cuanto al trabajo docente, las actividades pedagógicas, los materiales didácticos y las formas de evaluación se han diseñado conforme a las necesidades y capacidades de los grupos de alumnos y según su importancia. De los resultados de la evaluación y autoevaluación del trabajo docente se han hecho ajustes al plan de clase, a las prácticas pedagógicas, a las formas de evaluación y se han buscado nuevas estrategias y materiales para responder mejor a las necesidades y expectativas de los usuarios. Pese a que el diseño de los procesos ha respondido al conocimiento de las necesidades de los usuarios presentes, el conocimiento debe ampliarse a las necesidades de los usuarios de otros centros escolares y a las tendencias que la sociedad va estableciendo, por lo que es importante que la escuela participe en el intercambio de experiencias con el personal de otras organizaciones y programe curso de capacitación y actualización docente.

B.- Administración de procesos.

El desempeño de los docentes en la gestión académica es destacable pues cumple con las expectativas de los usuarios en cuanto a puntualidad, asistencia, manejo de materiales académicos e incorporación de nuevas tecnologías en la enseñanza, motivación hacia la lectura y el desarrollo de valores éticos, apoyo emocional y académico, atención a los trabajos en el aula y otros aspectos de la labor docente. Además se ha informado oportunamente a los alumnos y padres los resultados de las evaluaciones del aprendizaje, así como las estrategias para mejorar el desempeño académico. Sin embargo, la gestión académica debe mejorar en cuanto a la participación de los alumnos en la definición de las formas de evaluación y la motivación hacia el trabajo en equipo. También es importante que los docentes se integren en equipos de mejora que permitan la retroalimentación sobre la práctica pedagógica y la forma de mejorarla y socialicen entre sí las prácticas exitosas.

Un reto importante para la organización es documentar las mejoras realizadas en los servicios señalando las razones por las que debe modificarse el servicio, la metodología que se seguirá para ello y los resultados esperados con la modificación de los procesos. Este seguimiento permitirá tener un registro objetivo de las mejoras realizadas en el centro. Así también deben registrarse las características de los nuevos servicios ofrecidos a la comunidad y señalar las necesidades que están destinados a satisfacer, estimulando además la innovación.

Por último, la selección de los proveedores no ha sido realizada de acuerdo a parámetros de calidad o tomando en consideración las prioridades de los usuarios por los que la organización debe establecer mecanismos para la selección de los proveedores considerando las necesidades propias y el compromiso con los usuarios de asegurar la calidad del servicio que se ofrece.

4.9.7.- Responsabilidad social.

A.- Ecosistemas.

Los profesores de la institución han buscado vincular las problemáticas ambientales que atraviesa la sociedad con los contenidos de aprendizaje vistos en el aula. También han impulsado una cultura del cuidado del medio ambiente y han realizado campañas de ahorro de agua, energía, reciclaje de útiles escolares y manejo adecuado de desechos sólidos. Sin embargo estos

esfuerzos han sido aislados y se deben más al entusiasmo del profesorado que al desarrollo de una política institucional que fomente una educación ambiental sólida. Por ello la institución debe establecer en su misión el compromiso de contribuir a la preservación del medio ambiente y desarrollar programas que incluyan acciones directas en este sentido. Además debe involucrar por igual al personal, a los usuarios y a la comunidad inmediata estableciendo compromisos formales para el cuidado del medio ambiente y la preservación de los recursos naturales.

B.- Compromiso con la sociedad.

La institución ha logrado desarrollar aprendizajes útiles para la solución de problemas de la vida diaria y los retos futuros a los que se enfrentarán los alumnos. También han contribuido al desarrollo social de los estudiantes y el establecimiento de relaciones armónicas. Pero nuevamente la institución se ha limitado al trabajo interno ya que no ha participado en el análisis y solución de las problemáticas sociales que enfrenta la comunidad inmediata ni ha establecido mecanismos para que la comunidad escolar participe activamente en acciones de mejoramiento social. Por ello es recomendable que se programen y desarrollen diversas campañas de participación social en las que la comunidad escolar se involucre en la solución de los problemas que enfrenta su comunidad, obviamente, siempre que esto sea posible.

4.9.8.- Competitividad.

A.- Resultados de valor creado para los usuarios.

Los alumnos de la institución están muy satisfechos con el servicio educativo que se les da. Ellos están contentos con la forma de enseñanza, con los aprendizajes logrados, con la forma de evaluación, con los maestros, con la programación y organización de eventos especiales y en general están contentos con los servicios de la escuela.

Los padres de familia también están satisfechos con los servicios que se brindan en la escuela. Están conformes con la gestión académica, con la organización de actividades dentro y fuera de la escuela, con la disciplina y los valores que hay en la escuela y con los logros académicos de sus hijos. Tienen la certeza de que el director y los profesores los orientarán y apoyarán en caso de que sus hijos enfrenten problemas académicos o emocionales.

Debe reconocerse que el desempeño del centro ha logrado satisfacer ampliamente a sus usuarios de tal manera que estos sienten orgullo de pertenecer a la institución y la recomendarían ampliamente a otros usuarios. Además reconocen que la institución es una de las mejores de la zona y cuenta con más servicios que otras cercanas. Todo esto hace pensar que los servicios de la escuela cuentan con la calidad suficiente para ser competitivos.

Sin embargo, las condiciones materiales de la escuela no son las más adecuadas desde el punto de vista de los usuarios. Tanto padres de familia como alumnos señalan que la escuela no ha mejorado sus instalaciones ni su equipamiento desde hace tiempo. La escuela requiere de mantenimiento para mejorar las condiciones en las que se encuentran el inmueble, sobre todo en los sanitarios, las escaleras y la cancha deportiva. También debe adquirir materiales deportivos, equipos de cómputo y equipo audiovisual. La organización debe invertir en este rubro pese a su

mal estado financiero, pues las malas condiciones del inmueble y la falta de equipamiento pueden estar echando abajo el buen desempeño de su personal y de sus procesos. No se puede pensar en ganar la preferencia de los usuarios potencial apostando solamente por la calidad de la enseñanza y de los procesos derivados, las condiciones del inmueble donde se da este servicio también determina dicha preferencia. Según las estadísticas del centro, la mayoría de las personas que solicitan informes se concentran en el monto de la colegiatura y en las condiciones materiales de la escuela, solo un bajo porcentaje se concentra en las formas de enseñanza y en las características del servicio. Por ello si se espera mejorar la matrícula de la escuela esta debe seguir trabajando en la calidad de su servicio pero principalmente debe mejorar la imagen de su inmueble.

B.-Resultados de valor creado para el personal.

La escuela debe revisar sus sistemas de trabajo para mejorar el nivel de satisfacción de su personal, propiciar un clima laboral agradable y fomentar un desarrollo profesional continuo. Todo ello a la luz de los resultados obtenidos, pues el personal docente manifiesta estar insatisfecho con la forma en que es dirigida la escuela, con los resultados obtenidos por sus alumnos y con las gestiones realizadas para mejorar la infraestructura y equipamiento del centro educativo. Es importante destacar que pese a que los usuarios manifiestan amplios índices de satisfacción con los servicios ofertados por el centro, el personal no reconoce mejoras en el trabajo de la escuela ni ventaja competitiva alguna sobre los centros educativos de la zona. Puede decirse que la organización ha descuidado las relaciones establecidas con su personal y es ineludible que corrija esta dimensión pues debe tener presente que los buenos resultados obtenidos se deben fundamentalmente al trabajo cotidiano de su personal.

C.- Resultados de valor creado para la sociedad.

La comunidad ha valorado positivamente los servicios que presta la institución y ha contribuido a mejorar la tasa de eficiencia terminal al estimular a sus estudiantes a concluir su educación secundaria y entregar a la sociedad estudiantes competentes para enfrentar problemas cotidianos y restos académicos futuros.

El centro educativo debe diseñar e implementar programas de mejoramiento social dirigidos a la comunidad inmediata y darle mejor difusión a los que ya desarrolla. Estos programas pueden incluir campañas de reforestación, cuidado del medio ambiente, ahorro de energía y de agua, seguridad vecinal, etc. Todo ello para vincular al colegio en los trabajos de desarrollo comunitario que se realicen en la localidad y como parte del desarrollo sustentable del centro educativo.

D.- Resultados de valor creado para el equipo directivo y grupos de interés.

El centro educativo no ha logrado elevar progresivamente la matrícula escolar de la que dependen sus ingresos, por lo que no ha obtenido los recursos económicos necesarios para mejorar la infraestructura y el equipamiento del centro, ni para mejorar las condiciones laborales de su personal o satisfacer las expectativas de su dueña. Por ello es impostergable el desarrollo de un proyecto de mercadotecnia basado en las ventajas competitivas del centro para incrementar la matrícula de la escuela y mejorar la situación financiera que atraviesa.

CONCLUSIONES

Una de las alternativas que ha tenido mayor difusión para el desarrollo competitivo de las organizaciones en México es la calidad total. Han sido agrupaciones empresariales de carácter privado y organismos gubernamentales quienes han estimulado, a través de premios a la calidad a nivel nacional y en los Estados, la implantación de sistemas de calidad total en las organizaciones mexicanas de cualquier giro o tamaño. Uno de estos estímulos es el Premio Nacional de Calidad que se ha entregado año con año desde hace dos décadas a las empresas mexicanas que se destacan por sus prácticas de calidad. Las compañías que han recibido este reconocimiento son en su mayoría empresas grandes, aun las empresas del Estado que han logrado esta preseña son organizaciones con altos índices de operación. Parece ser entonces que los esfuerzos gubernamentales por difundir como estrategia competitiva los principios de la calidad total sólo han permeado en las grandes empresas, ya que las pequeñas, medianas y microempresas siguen lejos de conocer estas iniciativas o carecen de las condiciones para implementarlas. Si la calidad total ha sido la principal alternativa del gobierno y los empresarios para hacer frente a las problemáticas de competitividad de las organizaciones mexicanas y ésta sólo ha sido retomada por las grandes empresas, se consideraría que la mayor parte de las empresas de México, que son medianas, pequeñas y micro, han estado privadas de un modelo de desarrollo competitivo.

El Modelo Nacional para la Calidad Total (MNCT) fue por algunos años el referente para valorar en México la calidad de las empresas que participaban en el certamen del Premio Nacional de Calidad. Este modelo aplicable a casi todas las empresas constituyó una intentona para adaptar los principios de calidad total surgidos en otros países a la realidad de las empresas mexicanas. Pretender hacer un estudio de calidad partiendo sólo de los fundamentos que los grandes gurús plantearon, hace ya bastantes años y que fueron elaborados en contextos y realidades muy diferentes a las que atraviesa México hoy en día, sería ignorar y desperdiciar años de avances y estudios que en el campo de la calidad se han logrado recientemente. Tomar un modelo de calidad elaborado por expertos en la materia y contextualizado a la realidad mexicana, como el MNCT, fue indispensable para evitar cualquier tergiversación teórica en los principios fundamentales de la calidad total. Además, con dicho modelo se contó con una herramienta metodológica completa para analizar y determinar el estado de calidad que guardaba el objeto de estudio.

La gestión de calidad de las organizaciones educativas de nivel básico constituye un objetivo en diversos programas gubernamentales orientados a elevar la calidad de la educación básica en México y es a su vez un campo nuevo para los especialistas en sistemas de calidad total. Que las autoridades educativas hagan esfuerzos serios y duraderos entorno a la adopción de sistemas de gestión de calidad en los centros escolares de educación básica es un requisito necesario para que los especialistas en calidad, como los ingenieros, puedan involucrarse más en el desarrollo y aplicación efectiva de modelos de calidad total que respondan de manera asertiva a los retos que enfrentan las organizaciones educativas de este nivel. Mientras la política educativa en el nivel básico siga experimentando giros vertiginosos en cada cambio de administración, las intentonas por mejorar la gestión de los centros escolares seguirán siendo improvisaciones y adaptaciones forzadas de principios aplicados en la industria que pueden ocasionar serios estragos en el sector educativo. Mientras que la calidad sólo sea una palabra hueca que suena en el discurso de la política educativa

en México, los ingenieros industriales o profesionales de la calidad seguirán viendo la gestión escolar como un campo ajeno con poco potencial.

El Sistema Nacional de Acreditación de Centros Escolares era un buen planteamiento entorno al desarrollo y evaluación de sistemas de gestión escolar orientados a la calidad, sobre todo porque este sistema implicaba la creación de una Institución con las atribuciones necesarias para determinar el nivel de calidad de las escuelas y podía emitir reconocimientos públicos a las instancias que cumplieran con los estándares de calidad. Sin embargo, el cambio en la administración federal trunco este esfuerzo. Existen en este campo esfuerzos más serios y mucho más estructurados que buscan la gestión de calidad en las organizaciones educativas: el International Workshop Agreement 2 (IWA-2), aplicación de ISO 9001:2000 en educación, es uno de ellos, que es avalado por las oficinas de la organización internacional de estándares y que no está a expensas de los giros que la política educativa del país dé. El acceso a la información de este sistema de gestión de calidad es más restringido pero puede estar al alcance de una organización educativa mediana, de carácter privado, incluso para las escuelas oficiales, con el presupuesto que reciben. Sin embargo, en México no es aun una necesidad para los responsables de los centros escolares de educación básica atravesar procesos de acreditación que den fe de la calidad de sus servicios.

Para una organización educativa pequeña, como lo es el objeto de estudio de este trabajo, la versión Educativa del Modelo Nacional para la Calidad Total puede ser un buen referente para evaluar sus procesos y avanzar en el camino hacia la mejora continua. La experiencia adquirida en la implantación de éste modelo sugiere la necesidad de trabajar en la concientización de los directivos de las escuelas sobre las ventajas de afrontar procesos de autoevaluación que permitan a sus organizaciones desarrollar planes de mejora que los coloquen en una mejor posición competitiva. No es suficiente evocar a las aspiraciones de brindar un servicio de calidad, sino que se debe trabajar en torno a los modelos existentes que guían a las escuelas de forma sistemática hacia ella, esto no requiere de grandes inversiones en el caso del modelo ocupado para este estudio, aunque sí requiere de la capacitación constante del personal. Tener una buena cultura organizacional que fomente la calidad y la mejora continua es indispensable para que el proceso de autoevaluación pueda llegar a buen término, ya que el personal, sobre todo el docente, muestra cierta animadversión hacia los procesos evaluativos. Para organizaciones con recursos limitados aplicar éste modelo les permitiría tener certeza sobre los aspectos en los que los recurso destinados tendrían un alto rendimiento.

Los resultados del proceso de autoevaluación desarrollado en el objeto de estudio muestran que el centro educativo tiene un desempeño regular en cuanto al estándar establecido por el modelo. La escuela obtuvo un 68.2% de los puntos posibles lo cual puede considerarse muy aceptable contemplando que el objeto de estudio es una organización que funciona con recursos muy limitados cuyo personal es inexperto. Pese a sus limitaciones en infraestructura, su baja retribución económica, las deficiencias en sus sistemas de trabajo y el escaso desarrollo humano de su personal, la escuela ha logrado establecer una estructura sólida que direcciona el funcionamiento del centro con una visión clara de las necesidades y expectativas de sus usuarios, con instrumentos de planeación que integran los recursos y buscan satisfacer las necesidades detectadas en sus usuarios

y con un liderazgo fuerte que moviliza eficientemente los recursos disponible en torno a la consecución de los objetivos institucionales.

Es de extrañar que pese a que el desempeño organizacional es aceptable, la escuela no haya podido incrementar su matrícula, parece ser que no es suficiente la buena operatividad de un centro escolar para captar un mayor número de usuarios. La administración del objeto de estudio debe valorar correctamente las fortalezas de que dispone y las características de los servicios que ofrece, ya que debe aprovechar las ventajas que tiene sobre otros centros escolares para ampliar su participación en el mercado. El conocimiento profundo de sus usuarios y las buenas relaciones que ha establecido con ellos deben hacerse evidentes al resto de la población circundante a la escuela para ampliar la presencia que ésta tenga en la comunidad. La organización tiene muy claro el camino que debe seguir, ha demostrado que es capaz de tener un buen funcionamiento pese a sus limitantes económicas y cuenta con el personal para seguir haciendo un buen papel. Lo que debe hacer es publicitar todas sus cualidades y disputar su partida en el mercado con mayor energía y acompañada de una campaña publicitaria inteligente, evidenciando todas sus fortalezas que gracias al presente estudio se hacen evidentes. Pero no por ello, la organización debe perder de vista la importancia que tienen las condiciones físicas del inmueble y la urgencia de mejorarlas y hacerlas más atractivas para los usuarios.

Este trabajo se cierra estableciendo que las organizaciones educativas particulares similares al objeto de estudio y que cuente con acceso a un mercado más o menos demandado, deben trabajar en su imagen y en su publicidad para aumentar su matrícula escolar y allegarse de recurso económicos suficientes, ya que aún teniendo un buen funcionamiento organizacional, como en el caso del objeto de estudio, pueden estar incapacitadas para competir y desarrollarse apropiadamente.

BIBLIOGRAFÍA

- Correa de Molina, Cecilia. *Gestión y evaluación de calidad en la educación: Referentes generales para la acreditación*. Cooperativa editorial magisterio, 2004, Bogotá.
- Fernando Solana (compilador). *¿Qué significa calidad en la educación?* Noriega editores. 2002
Calidad en la industria y calidad en la educación. José Giral. Pág. 23
Calidad en la educación: significado y medición. Antonio Alonso Concheiro. Pág. 33
- Arturo Guillermo Clery Aguirre. *La calidad total como una estrategia competitiva aplicada a una empresa de servicios de instalaciones eléctricas y telecomunicaciones*.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/caltotestcomp.htm> (17 de noviembre 2009)
- Barba Álvarez, Antonio. *Cultura de la calidad Total en México*. Administración y organizaciones No 6 [en línea], Julio del 2001
http://148.206.107.10/biblioteca_digital/estadistica.php?id_host=6&tipo=ARTICULO&id=2517&archivo=9-166-2517osw.pdf&titulo=Cultura de la Calidad Total en México (3 de noviembre del 2009).
- Espinosa infante, Elvia y Pérez Calderón, Rebeca. *Calidad total. Una alternativa de organización del trabajo en México*. Gestión y Estrategia No5 [en línea], Enero-Junio 1994.
<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc05.htm> (22 de Noviembre de 2009)
- Cuarto Informe de Gobierno del C. Presidente Vicente Fox Quesada, 1 DE SEPTIEMBRE DE 2004.
- Premio Nacional de Calidad. *Guía de participación en el Premio Nacional de Calidad 2006*
<http://innova.fox.presidencia.gob.mx/archivos/4/9/3/files/archivos/sip-1033.pdf>
- *El Instituto para el Fomento a la Calidad Total y la Presidencia de la República entregaron la XIX edición del Premio Nacional de Calidad*, artículo periodístico publicado el 6 de abril del 2009 en la página de Multipress México.
http://www.multipress.com.mx/articulos.php?id_sec=24&id_art=6424&id_ejemplar=0
- Consejo Técnico del PNC. *Modelo Nacional para la Calidad Total (2005)*.
<http://innova.fox.presidencia.gob.mx/archivos/2/7/3/files/archivos/sip-8920.pdf> (2 de octubre de 2009)

- Centro de Documentación, Información y Análisis de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Ley General de Educación*.
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/137.pdf> (28 de julio del 2010).
- **Álvarez Mendiola, Germán.** *Sistema Educativo Nacional de México: 1994. Informe presentado para la Secretaría de Educación Pública y la Organización de Estados Iberoamericanos*. <http://www.oei.org.co/quipu/mexico/mex04.pdf> (28 de julio del 2010)
- Amador Hernández, Juan Carlos. *La Alianza por la Calidad de la Educación: modernización de los centros escolares y profesionalización de los maestros*. Publicación del Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública de la Cámara de Diputados.
http://www3.diputados.gob.mx/camara/001_diputados/006_centros_de_estudio/04_centro_de_estudios_sociales_y_de_opinion_publica (28 de julio del 2010).
- Sánchez Yeskett, Demian. *La Educación Básica en México: clasificación estatal y recomendaciones*. Proyecto elaborado por la Fundación para la Implementación, Diseño, Evaluación y Análisis de Políticas Públicas (Fundación IDEA)
<http://www.fundacionidea.org.mx/documentos/10011.pdf> (28 de julio del 2010).
- Observatorio Ciudadano de la Educación, Grupo de redacción del. *La política educativa de Fox a examen*. <http://www.observatorio.org/publicaciones/politica.html> (28 de julio de 2010).
- Observatorio Ciudadano de la Educación (OCE), Grupo de redacción del. *El programa escuelas de calidad: resultados y restos*.
http://www.observatorio.org/comunicados/EducDebate11_PEC_4.html (28 de julio de 2010).
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). *La calidad de la educación básica en México 2006. Informe anual 2006*.
http://www.oei.es/quipu/mexico/calidad_educacion_mexico2006.pdf (28 de julio de 2010).
- Raymundo Carmona León y María Fernanda Pavón Tadeo, Grupo de redacción de OCE. *A casi tres años de gobierno ¿Qué ha pasado con la educación?*
<http://www.observatorio.org/opinion/TresAnos.html> (28 de julio de 2010)
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). *Indicadores del Sistema Educativo Nacional 2008*.
- Mayorga Moreno, Ambilia. *Gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación* <http://www.observatorio.org/colaboraciones/mayorga.html> (28 de julio de 2010).

- De la Orden, A. *La escuela en la perspectiva del producto educativo. Reflexiones sobre evaluación de los centros docentes.* En Bordón, Vol. 45 p.264
- Sylvia Schmelkes. *La evaluación de los centros escolares.*
http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Eval_%20CentEsc.pdf
- Oralia Bonilla. *Gestión escolar en México. Algunos aprendizajes.* 2008
- Jihan Ruth García Poyato Falcón / Lucía Coral Aguirre Muñoz. *La calidad educativa vista desde los directores de Instituciones de educación primaria en México.*
http://www.comie.org.mx/congreso/memoria/v10/pdf/area_tematica_13/ponencias/0619-F.pdf
- Dirección de Evaluación de Programas y Estudios Especiales de la SEP. *Autoevaluación de Centros Escolares en el Marco del Modelo Nacional para la Calidad Total.*
<http://www.comipems.org.mx/autoevaluacion/ACEMMCT.php>
- El Centro de Estudios de Medición y Certificación de Calidad, CESMEC S.A. *Certificación.* <http://www.cesmec.cl/noticias/Certificacion/1.act>
- Dirección de Evaluación de Programas y estudios Especiales de la SEP. *Sistema Nacional de Acreditación para Centros Escolares.* <http://www.comipems.org.mx/ace/index2.php>
- Grupo Redactor de OCE. *La Norma Oficial Mexicana de Calidad educativa: maniobra del SNTE contra la rectoría del Estado.*
http://www.observatorio.org/comunicados/EducDebate16_NOMago08_5.html
- Marmolejo López, María Guadalupe. *La certificación ISO 9000 y la autoevaluación en Instituciones de Educación Superior.* www.monografias.com
- Cárcamo Domínguez, J. Manuel. *Propuesta de implantación del Modelo Nacional para la Calidad Total versión Educativa.* <http://www.scribd.com/doc/9749814/propuesta-implantacion-modelo-nacional-de-calidad-version-educativa> (30 de julio de 2010)
- Dirección General de Evaluación de Políticas, SEP. *Autoevaluación de Centros Escolares en el Marco del Modelo Nacional para la Calidad Total.*
<http://www.comipems.org.mx/autoevaluacion/ACEMMCT.php>
(19 de Marzo de 2010)
- Secretaría de Educación Pública. *Instrumentos para la Autoevaluación de Centros Escolares.*
http://www.comipems.org.mx/autoevaluacion/Autoevaluacion/Descargas/Modelo_Nacional_Doctos/Instrumentos%20final%2024_04_06_color.pdf

- Dirección General de Evaluación de Políticas, SEP. *Guía de autoevaluación, autoevaluación de centros escolares para la gestión de la calidad*
http://comipems.org.mx/autoevaluacion/Autoevaluacion/Descargas/Modelo_Nacional_Doctos/Guia_final24_04_06_color.pdf (29 de septiembre 2009)
- Secretaría de Educación Pública. *Instrumentos para la Autoevaluación de Centros Escolares*.
http://www.comipems.org.mx/autoevaluacion/Autoevaluacion/Descargas/Modelo_Nacional_Doctos/Instrumentos%20final%2024_04_06_color.pdf (29 de septiembre 2009)

ANEXO No 1

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

A continuación se presenta un conjunto de ítems que componen el cuestionario para realizar el proceso de evaluación de la escuela. Estos ítems están agrupados en torno a cada uno de los criterios del Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa*, cuya definición les precede.

Para contestar este cuestionario es necesario analizar primero los ítems cuyas respuestas se fundamentan en evidencias. Posteriormente habrá que asignarle a cada uno de los ítems una valoración.

La valoración se realiza de acuerdo a una escala de valoración muy sencilla. La escala tiene cuatro grados, es decir, valores que van del 1 al 4, donde el 1 expresa el menor grado de cumplimiento, lo negativo, y el 4 un mayor cumplimiento, lo más positivo de lo que expresa cada ítem. De esta manera, los dos primeros valores representan niveles bajos y los dos últimos niveles altos. Esta escala aparece en una columna a la derecha de cada ítem, se debe señalar con **una X** la opción de respuesta que se haya elegido. Para una mejor comprensión de la escala, a continuación se presenta la definición de cada uno de los grados.

| Puntuación | Definición operativa |
|-------------------|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none">- no existen evidencias de acciones realizadas todavía- algunas ideas no se han concretado- sin logro o muy bajo |
| 2 | <ul style="list-style-type: none">- existen indicios de que se está produciendo algo- algunas acciones aisladas- algunas acciones dieron lugar a ciertas mejoras- nivel de logro bajo |
| 3 | <ul style="list-style-type: none">- claras evidencias de acciones realizadas- revisiones periódicas y frecuentes que se manifiestan en mejoras- avances significativos- niveles altos |
| 4 | <ul style="list-style-type: none">- planteamientos excelentes- altos niveles de logros- acciones bien desarrolladas que llevan a mejoras muy significativas |

Criterio 1.0 Usuarios

Se refiere a la forma como el centro educativo profundiza en el conocimiento de los usuarios y cómo ellos perciben el valor proporcionado por el centro. Incluye la manera en que se fortalece la relación con sus usuarios y la evaluación de su satisfacción y preferencia.

| No. | Ítem | Escala 1 | | | |
|------|---|----------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1,1 | El centro educativo realiza estudios de manera sistemática, para identificar las necesidades y expectativas de los usuarios actuales y potenciales. | | | | |
| 1,2 | El centro educativo utiliza los estudios de las expectativas de sus usuarios para prever las mejoras en sus servicios. | | | | |
| 1,3 | El centro educativo compara sus prácticas y la prestación de sus servicios con respecto a otros centros. | | | | |
| 1,4 | El centro educativo realiza estudios para orientar la mejora de competencias y métodos de trabajo. | | | | |
| 1,5 | El centro educativo realiza estudios para programar servicios de orientación y apoyo a los usuarios. | | | | |
| 1,6 | Atiende los requerimientos detectados en los usuarios para lograr su satisfacción. | | | | |
| 1,7 | El centro educativo toma en cuenta las opiniones de sus usuarios para establecer mecanismos de mejora. | | | | |
| 1,8 | El centro educativo involucra a todos los grupos interesados en la consecución de sus objetivos. | | | | |
| 1,9 | El centro educativo realiza actividades para fortalecer las relaciones con los usuarios y así atraer su preferencia. | | | | |
| 1,10 | El centro educativo fomenta las relaciones a largo plazo que estimulen el sentido de pertenencia de los usuarios y sus referencias positivas. | | | | |
| 1,11 | El centro educativo evalúa los niveles de satisfacción y preferencia de sus usuarios respecto a los servicios y resultados. | | | | |

Criterio 2.0 Liderazgo

Se refiere a la función y a la participación de los directivos en la gestión del centro educativo, ejerciendo un liderazgo visionario, participativo, ético y efectivo, que crea una cultura que sustenta la competitividad y la viabilidad del centro escolar y diseña, implanta y evalúa un sistema de mejora continua.

| | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|
| 2,1 | La dirección ejerce su liderazgo promoviendo la visión, misión y valores del centro educativo. | | | | |
| 2,2 | La dirección impulsa el desarrollo del personal en el centro educativo. | | | | |
| 2,3 | La dirección demuestra su liderazgo en aspectos tales como dar confianza, impulsar el trabajo en equipo y la toma de decisiones compartida. | | | | |

| | | | | | |
|------|---|--|--|--|--|
| 2,4 | La dirección apoya y promueve una política de calidad. | | | | |
| 2,5 | La dirección promueve un clima de participación, cordialidad, respeto y reconocimiento en el centro educativo. | | | | |
| 2,6 | La dirección aplica estrategias eficaces para la resolución de conflictos. | | | | |
| 2,7 | La dirección prioriza y satisface necesidades y expectativas de los usuarios y grupos de interés. | | | | |
| 2,8 | La dirección desarrolla estrategias de mejora continua aprovechando las relaciones de colaboración con los grupos de interés. | | | | |
| 2,9 | La dirección comunica la misión, visión, valores y planeación del centro educativo al personal, usuarios y grupos de interés. | | | | |
| 2,10 | La dirección fomenta los principios éticos y valores que constituyen la cultura de la mejora continua. | | | | |
| 2,11 | La dirección promueve acciones innovadoras en el centro educativo. | | | | |
| 2,12 | La dirección distribuye el trabajo con equidad entre el personal del centro. | | | | |
| 2,13 | La dirección desarrolla vínculos eficaces con la comunidad y grupos de interés. | | | | |
| 2,14 | La dirección toma en cuenta las sugerencias que aportan el personal y los grupos de interés para optimizar el trabajo del centro. | | | | |

Criterio 3.0 Planeación

Se refiere a la forma en que la planeación orienta al centro educativo hacia la mejora a través de la definición y despliegue de objetivos y estrategias prioritarios.

| | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|
| 3,1 | La planeación estratégica se realiza de forma colegiada en función de las necesidades del centro y de las expectativas de la comunidad escolar. | | | | |
| 3,2 | En la planeación del centro se establecen objetivos y metas que orientan al centro hacia la mejora, considerando las necesidades de la comunidad educativa. | | | | |
| 3,3 | El centro planea sus servicios a corto, mediano y largo plazo. | | | | |
| 3,4 | En la planeación del centro se establecen estrategias orientadas al desarrollo del personal. | | | | |
| 3,5 | El centro educativo determina en su planeación los mecanismos que aseguren claridad y efectividad en la organización administrativa. | | | | |
| 3,6 | La planeación del centro establece los procesos, así como el personal responsable de cada uno de ellos. | | | | |
| 3,7 | La planeación del centro establece áreas de mejora y compromisos con la comunidad escolar y grupos interesados. | | | | |
| 3,8 | La planeación del centro incorpora innovaciones pedagógicas y tecnológicas tendientes a mejorar la práctica educativa. | | | | |

| | | | | | |
|------|--|--|--|--|--|
| 3,9 | La planeación del centro instrumenta la capacitación, actualización y superación profesional del personal. | | | | |
| 3,10 | La planeación del centro asigna recursos y medios para llevar a cabo las acciones establecidas en la planeación. | | | | |
| 3,11 | En la planeación del centro se aplican estrategias de evaluación para identificar el logro de los objetivos planteados en el proyecto institucional. | | | | |

Criterio 4.0 Información y Conocimiento

Se refiere a la forma como se obtiene, analiza, estructura y comunica la información y el conocimiento para la gestión, tanto en el ámbito académico como en el administrativo, para apoyar el logro de las estrategias, desarrollo del centro educativo y promover el cambio y la innovación.

| | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|
| 4,1 | Se cuenta con procedimientos de acopio sistemático de información relevante para la toma de decisiones en la gestión académica y administrativa. | | | | |
| 4,2 | Establece convenios con organizaciones para el intercambio de información y conocimiento. | | | | |
| 4,3 | Recaba periódicamente información externa e interna sobre actividades de su interés y de sus diferentes grupos para la mejora continua. | | | | |
| 4,4 | Aplica diferentes técnicas para el procesamiento de la información. | | | | |
| 4,5 | Establece los canales de comunicación de forma oportuna con el personal y grupos de interés. | | | | |
| 4,6 | Documenta las prácticas exitosas y las comunica verificando que sean relevantes para los usuarios y grupos de interés. | | | | |
| 4,7 | Utiliza la información relevante y la tecnología existentes para innovar sus servicios. | | | | |

Criterio 5.0 Personal

Se refiere a la forma como el centro educativo crea las condiciones necesarias para propiciar el desarrollo del personal a fin de mejorar su desempeño y calidad de vida como fundamento para el desarrollo organizacional.

| | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|
| 5,1 | Se promueve permanentemente la participación del personal en la toma de decisiones. | | | | |
| 5,2 | Se toman en cuenta los perfiles del personal para organizar el trabajo individual o grupal. | | | | |
| 5,3 | Se evalúa el desempeño del personal en forma individual y colectiva. | | | | |
| 5,4 | Se valora la participación del personal en los procesos de autoevaluación y mejora continua para la calidad del centro. | | | | |
| 5,5 | Se estimulan los logros del personal mediante un esquema equitativo de reconocimientos. | | | | |

| | | | | | |
|------|---|--|--|--|--|
| 5,6 | Se reconoce el uso de prácticas innovadoras entre el personal para el logro de objetivos. | | | | |
| 5,7 | Se definen los perfiles de trabajo del personal a partir de los principios y políticas del centro y de las funciones a desempeñar de acuerdo a las necesidades del mismo. | | | | |
| 5,8 | Se identifica necesidades de capacitación en función de los perfiles del puesto, de las demandas de los usuarios y/o de las necesidades del centro. | | | | |
| 5,9 | Se diseña y ejecuta periódicamente un plan de desarrollo del personal que satisface las necesidades presentes y futuras del centro. | | | | |
| 5,10 | Se evalúa periódicamente el plan de desarrollo del personal. | | | | |
| 5,11 | Se impulsa el desarrollo del personal a través de la participación en proyectos o programas, el trabajo en equipo y el intercambio de experiencias. | | | | |
| 5,12 | Se realizan acciones que propician las relaciones armoniosas y la autoestima del personal para lograr la satisfacción, motivación en el trabajo y el compromiso con la mejora continua. | | | | |
| 5,13 | Se apoya al personal por medio de políticas, servicios y prestaciones. | | | | |
| 5,14 | Se promueve la participación del personal en acciones culturales, de salud y seguridad. | | | | |
| 5,15 | Se fomentan hábitos que previenen enfermedades y riesgos físicos y psicológicos entre el personal. | | | | |

Criterio 6.0 Procesos

Se refiere a la forma como el centro educativo diseña, evalúa y mejora los servicios y procesos a fin de aportar valor de forma consistente a los usuarios y alcanzar los objetivos del proyecto institucional.

| | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|
| 6,1 | Los procesos relativos a la gestión académica y administrativa se realizan de acuerdo con el proyecto institucional. | | | | |
| 6,2 | Las mejoras en los servicios se llevan a cabo en función de las necesidades y expectativas de los usuarios. | | | | |
| 6,3 | Se identifican y documentan los procesos. | | | | |
| 6,4 | El personal del centro educativo participa en la documentación de los procesos, de las relaciones académicas y administrativas. | | | | |
| 6,5 | Los procesos, incluidos en los servicios que se prestan se jerarquizan de acuerdo con las prioridades de los usuarios. | | | | |
| 6,6 | Se establecen nuevos servicios para atender y anticiparse a las necesidades y expectativas de los usuarios. | | | | |
| 6,7 | Se establecen relaciones de colaboración con los proveedores para mejorar los procesos y servicios. | | | | |

| | | | | | |
|------|---|--|--|--|--|
| 6,8 | El personal participa en la organización y operación de los procesos de acuerdo a sus responsabilidades y funciones. | | | | |
| 6,9 | Se aplican los mecanismos predeterminados para el seguimiento y evaluación de los procesos. | | | | |
| 6,10 | Se identifican las áreas de mejora de los procesos a partir de los resultados de la evaluación y seguimiento. | | | | |
| 6,11 | Se aprovechan experiencias de otros centros escolares para incorporarlas a la mejora de los procesos. | | | | |
| 6,12 | Se incorporan las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para mejorar los procesos. | | | | |
| 6,13 | Se promueve la innovación en la gestión de los procesos. | | | | |
| 6,14 | La selección de proveedores se realiza a partir del estudio de las necesidades, de los recursos y perfil del proveedor (calidad, cercanía, cumplimiento en especificaciones, política de compra, etc.). | | | | |
| 6,15 | Se realiza un seguimiento y evaluación de los productos y servicios que ofrecen los proveedores. | | | | |

Criterio 7.0 Responsabilidad Social

Se refiere a la forma en que el centro educativo asume su responsabilidad social para contribuir al desarrollo sustentable de su entorno, al bienestar de la comunidad inmediata y a la promoción de una cultura de calidad.

| | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|
| 7,1 | El centro implementa estrategias para obtener y analizar información sobre preservación de los recursos naturales. | | | | |
| 7,2 | El centro lleva a cabo permanentemente acciones para la preservación y mantenimiento de los recursos naturales con la comunidad. | | | | |
| 7,3 | El centro realiza acciones para la mejora de la comunidad. | | | | |
| 7,4 | El centro contribuye a que lo aprendido en la escuela sea relevante a las demandas que la sociedad exige. | | | | |
| 7,5 | El centro proporciona apoyo a la comunidad orientado, a la solución de sus problemas prioritarios. | | | | |

Criterio 8.0 Competitividad de la Organización

Se refiere al desempeño del centro educativo en la creación de valor para los grupos de interés como resultado de su planeación estratégica y mejoramiento de procesos, así como a la relación causal entre el mejoramiento de su posición competitiva y su proceso de calidad, para asegurar su desarrollo y crecimiento a largo plazo.

| | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|
| 8,1 | Las formas de enseñanza, evaluación y apoyos psicopedagógicos que operan en el centro son satisfactorias para los usuarios. | | | | |
| 8,2 | Las prácticas innovadoras y los resultados académicos satisfacen a los usuarios del centro. | | | | |

| | | | | | |
|------|--|--|--|--|--|
| 8,3 | Los usuarios se sienten satisfechos con la organización y el funcionamiento general del centro. | | | | |
| 8,4 | Los usuarios se sienten satisfechos por los mecanismos de comunicación del centro. | | | | |
| 8,5 | La atención de demandas y sugerencias satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios. | | | | |
| 8,6 | Los usuarios sienten que forman parte del centro. | | | | |
| 8,7 | Los usuarios se sienten satisfechos con las actividades extraescolares y complementarias. | | | | |
| 8,8 | El centro resulta competitivo en la oferta educativa, en los servicios y en la demanda de alumnos en relación con los de su zona escolar. | | | | |
| 8,9 | Los indicadores básicos (cobertura, aprovechamiento, deserción, reprobación y eficiencia terminal) muestran una mejora. | | | | |
| 8,10 | Se cumplen los objetivos establecidos en el programa anual. | | | | |
| 8,11 | Se cumplen los objetivos de los programas compensatorios, innovación y mejora en el centro escolar. | | | | |
| 8,12 | Las actividades extraescolares y complementarias que se realizan contribuyen a la formación académica de los alumnos. | | | | |
| 8,13 | Se informa a los usuarios de las actividades institucionales, de los procesos de evaluación, resultados de aprovechamiento y mejora que se generan en el centro. | | | | |
| 8,14 | Se establecen mecanismos de comunicación adecuados entre los usuarios actuales, exalumnos, la comunidad, las autoridades y el centro. | | | | |
| 8,15 | El personal del centro está satisfecho con el tipo de liderazgo, el trabajo colegiado y la toma de decisiones. | | | | |
| 8,16 | El personal del centro está satisfecho con los resultados obtenidos con relación a los propósitos. | | | | |
| 8,17 | Se cumple el programa anual de formación y desarrollo del personal. | | | | |
| 8,18 | El personal participa en proyectos de investigación e innovación y en equipos de mejora. | | | | |
| 8,19 | La mejora en el desempeño del personal en el centro ha motivado su desarrollo profesional. | | | | |
| 8,20 | Se revisa la permanencia y rotación del personal del centro. | | | | |
| 8,21 | Se evalúan los mecanismos de comunicación con usuarios actuales y potenciales, así como el clima de relación interpersonal. | | | | |
| 8,22 | El centro propicia un clima institucional que favorece las relaciones armoniosas entre el personal. | | | | |
| 8,23 | El personal atiende las demandas y necesidades de usuarios actuales y potenciales. | | | | |

| | | | | | |
|------|---|--|--|--|--|
| 8,24 | El centro realiza programas de difusión para la protección del medio ambiente. | | | | |
| 8,25 | El centro lleva a cabo actividades de reforestación en la comunidad. | | | | |
| 8,26 | La comunidad valora positivamente los servicios que presta el centro. | | | | |
| 8,27 | La comunidad participa en las tareas del centro. | | | | |
| 8,28 | La comunidad se beneficia con el índice de eficiencia terminal del centro. | | | | |
| 8,29 | Los servicios y programas ofertados por el centro a la comunidad han impactado positivamente. | | | | |
| 8,30 | El centro consigue elevar progresivamente las tasas de escolaridad. | | | | |
| 8,31 | El director percibe la suficiencia en infraestructura, equipo y personal calificado para satisfacer a los usuarios. | | | | |
| 8,32 | El centro logra recursos adicionales a los estipulados. | | | | |
| 8,33 | El centro mejora la infraestructura y el equipamiento por la gestión realizada. | | | | |
| 8,34 | Existen mecanismos de comunicación para la rendición de cuentas. | | | | |

ANEXO No 2

CUESTIONARIO PARA ALUMNOS

Estimado(a) alumno(a): este cuestionario tiene el propósito de conocer tu opinión acerca de aspectos relevantes de tu escuela, a través de la cual se tomarán decisiones para mejorarla. Contesta con sinceridad. El cuestionario es anónimo y se garantiza la confidencialidad de tus respuestas. MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN.

INSTRUCCIONES DE LLENADO

Lee cuidadosamente cada enunciado y selecciona una opción de respuesta de acuerdo con la ESCALA DE VALORACIÓN. Marca con **una X** el recuadro que corresponda a tu respuesta, toma en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto y positivo y el 1 al valor más bajo y negativo. Marca 0 cuando no sepas o no puedas contestar. Sólo selecciona una opción por cada enunciado. A continuación se presenta la ESCALA DE VALORACIÓN con el significado de cada uno de los números.

| ESCALA DE VALORACIÓN | |
|-----------------------------|---|
| <u>1</u> | <u>Nada de acuerdo / Nunca / Nada</u> |
| <u>2</u> | <u>Poco de acuerdo / Casi nunca / Poco</u> |
| <u>3</u> | <u>Regular acuerdo / Algunas veces / Regular</u> |
| <u>4</u> | <u>Muy de acuerdo / Casi siempre / Mucho</u> |
| <u>5</u> | <u>Totalmente de acuerdo / Siempre / Todo</u> |
| <u>0</u> | <u>No sé / No puedo contestar</u> |

| Núm | Enunciados | Valoración | | | | | |
|-----|--|------------|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 1 | Me preguntan qué me gustaría que cambiara en la escuela. | | | | | | |
| 2 | El maestro toma en cuenta mi opinión para mejorar las clases que da. | | | | | | |
| 3 | En mi escuela toman en cuenta mi opinión para mejorar las actividades escolares. | | | | | | |
| 4 | Toman en cuenta mi opinión para mejorar la escuela. | | | | | | |
| 5 | En mi escuela me preguntan si estoy contento con los servicios escolares (biblioteca, aula de medios, orientación vocacional, apoyo a los padres, etc.). | | | | | | |
| 6 | En mi escuela me preguntan cómo me siento en la clase. | | | | | | |
| 7 | El director nos trata con amabilidad y respeto. | | | | | | |
| 8 | El director trata a todos los maestros con amabilidad y respeto. | | | | | | |
| 9 | El director procura que los maestros, secretarias, conserjes, etc., nos traten con amabilidad y respeto. | | | | | | |
| 10 | El director nos felicita o estimula cuando hacemos bien las cosas. | | | | | | |
| 11 | El director pide que exista respeto entre los alumnos. | | | | | | |

| | | | | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 12 | El director promueve que participemos en las ceremonias cívicas y en otras actividades que organiza la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 13 | El director interviene en la solución de los problemas que se presentan entre los alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 14 | El director es justo para dar solución a los problemas que se presentan entre los alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 15 | Mi maestro es puntual y asiste regularmente a clases. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 16 | Mi maestro nos dice al inicio del curso las normas que debemos respetar en el salón de clases. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 17 | Mi maestro nos explica cómo vamos a trabajar durante el curso. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 18 | Al inicio del curso mi maestro nos explica cómo nos calificará. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 19 | Mi maestro nos pone actividades entretenidas durante la clase. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 20 | Mi maestro nos deja tareas de lo que vimos en clase. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 21 | Mi maestro utiliza diferentes materiales para enseñarnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 22 | Mi maestro promueve la participación de los alumnos durante la clase. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 23 | Mi maestro nos motiva para que leamos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 24 | Mi maestro nos motiva para trabajar en equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 25 | Mi maestro resuelve nuestras dudas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 26 | Mi maestro nos ayuda para que mejoremos nuestras calificaciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 27 | Mi maestro nos apoya para resolver nuestros problemas personales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 28 | Mi maestro me permite opinar acerca de la calificación que me otorga. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 29 | Mi maestro está pendiente de las actividades que realizo en el salón de clases. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 30 | Mi maestro nos trata igual a mí y a todos mis compañeros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 31 | Mi escuela participa en campañas de limpieza en la comunidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 32 | Mi escuela participa en campañas de reforestación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 33 | En mi escuela nos dan pláticas sobre la conservación del medio ambiente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 34 | Lo que aprendo en la escuela me es útil para resolver los problemas que se me presentan en la vida diaria. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 35 | Lo que aprendo en la escuela me ayuda a que me lleve bien con las personas que me rodean. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 36 | Estoy contento con la forma como me enseña mi maestro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 37 | Estoy contento con lo que aprendo en clases. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 38 | Mi maestro es justo en las calificaciones que me asigna. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 39 | Estoy contento con mi maestro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 40 | Estoy orgulloso de mi escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| Me gusta mi escuela porque: | | | | | | | |
| 41 | Organiza bien las actividades que se realizan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 42 | Está limpia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 43 | Los baños funcionan bien. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 44 | Cada grupo de alumnos tiene su salón de clases. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 45 | Cuenta con instalaciones deportivas adecuadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 46 | Las aulas están limpias, ordenadas y cuentan con el mobiliario adecuado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |

| | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|
| 47 | Estoy contento porque me informan acerca de las actividades que se van a realizar en la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 48 | Me siento parte importante de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 49 | Me gustan las actividades deportivas, culturales y recreativas que ofrece la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 50 | Las actividades deportivas, culturales y recreativas que ofrece mi escuela me ayudan a aprender mejor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 51 | Nos informan de las mejoras realizadas en la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 52 | Mi maestro comunica a los padres de familia las calificaciones que obtienen los alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 53 | Las campañas de mejora ambiental que realiza mi escuela (limpieza, reciclaje, reforestación, etc.) han mejorado mi comunidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 54 | Mi escuela ha mejorado sus instalaciones (salones, baños, canchas). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 55 | Mi escuela ha mejorado su equipo (computadoras, pizarrones, bancas). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |

¡GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN!

ANEXO No 3

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Estimado(a) maestro(a): este cuestionario tiene el propósito de obtener información de aspectos relevantes de la escuela, a través de la cual se detecten los puntos fuertes y las posibles áreas de mejora y sea la base para la toma de decisiones. Conteste con sinceridad. El cuestionario es anónimo y se garantiza la confidencialidad de sus respuestas. MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INSTRUCCIONES DE LLENADO

Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione una opción de respuesta de acuerdo con la ESCALA DE VALORACIÓN. Marque con **una X** el recuadro que corresponda a su respuesta, tome en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 al valor más bajo o negativo. Sólo seleccione una opción por cada enunciado. A continuación se presenta la ESCALA DE VALORACIÓN con el significado de cada uno de los números.

| ESCALA DE VALORACIÓN | |
|----------------------|--|
| <u>1</u> | <u>Nada de acuerdo / Nunca / Nada</u> |
| <u>2</u> | <u>Poco de acuerdo / Casi nunca / Poco</u> |
| <u>3</u> | <u>Regular acuerdo / Algunas veces / Regular</u> |
| <u>4</u> | <u>Muy de acuerdo / Casi siempre / Mucho</u> |
| <u>5</u> | <u>Totalmente de acuerdo / Siempre / Todo</u> |

| Núm. | Enunciados | Valoración | | | | |
|------|--|------------|---|---|---|---|
| 1 | Conozco las características socioeconómicas y escolares de las familias de mis alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Estoy informado sobre los antecedentes escolares de mis alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Me reúno periódicamente con los docentes del mismo grado y/o asignatura para comparar con otros centros y proponer mejoras a nuestras prácticas pedagógicas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Aplico una prueba a mis alumnos al inicio del curso para conocer sus habilidades y su dominio de contenidos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Tomo en cuenta la opinión de mis alumnos para mejorar mi práctica pedagógica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Considero las sugerencias de los padres de mis alumnos para mejorar mi práctica pedagógica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Invito a los padres de mis alumnos a participar en distintas actividades de la escuela como clase abierta, exposiciones, escuela para padres, control de vialidad, quermeses, entre otras. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 8 | Comunico a los padres de mis alumnos sobre mi práctica pedagógica, el avance académico y las actividades de apoyo programadas en el plantel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Pregunto a mis alumnos y a sus padres si están satisfechos con mi práctica pedagógica y resultados académicos que obtienen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | El director informa constantemente a la comunidad escolar el cumplimiento de la misión, visión y valores del centro escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | La dirección promueve la capacitación del personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | El director mantiene y fomenta el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales en la comunidad escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | El director promueve e impulsa acciones para la mejora del centro escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | La dirección reconoce la labor y participación de todo el personal en las actividades de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | En el plantel se manifiestan actitudes de respeto y cordialidad entre los docentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Los conflictos que se presentan en la escuela son resueltos de manera eficaz y oportuna entre el director y el personal involucrado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | El director toma en cuenta las necesidades y expectativas de los padres y alumnos para proponer actividades de mejora del centro escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | El director recibe apoyo de la asociación de padres de familia, el municipio y otros grupos interesados para la mejora continua del plantel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | La dirección informa a los padres de familia, al personal y a los grupos interesados sobre las principales actividades académicas y administrativas programadas durante el ciclo escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | El director promueve los principios éticos y valores que contribuyen a la mejora continua. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | El director motiva a la comunidad escolar a realizar actividades y acciones novedosas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | La dirección distribuye equitativamente el trabajo escolar entre el personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | El director involucra en las acciones de mejora a padres de familia y grupos interesados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | La dirección toma en cuenta las opiniones y sugerencias de la comunidad escolar para llevar a cabo acciones que mejoran el funcionamiento del plantel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | La planeación del centro escolar se lleva a cabo en forma colegiada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | La planeación de la escuela se realiza considerando las necesidades y expectativas de la comunidad escolar y de su entorno. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | La definición de objetivos y metas que orientan la organización y funcionamiento del plantel considera las necesidades de la | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| | comunidad escolar. | | | | | |
| 28 | La organización y los servicios que el centro escolar ofrece se planean a corto, mediano y largo plazos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Se planean acciones con los padres de familia a corto, mediano y largo plazos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | El trabajo en el aula se planea a corto y mediano plazos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | En la escuela se planifican programas de capacitación y actualización para el desarrollo del personal a corto, mediano y largo plazos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | En la escuela se formalizan compromisos con la comunidad escolar y grupos interesados para hacer mejoras. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Incorporo innovaciones en mi práctica pedagógica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Programo la incorporación paulatina de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en la práctica pedagógica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | En el centro escolar se planea la distribución de los recursos humanos, materiales y financieros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | En el centro escolar se evalúa y da seguimiento al logro de los objetivos planteados en la planeación del centro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | En el centro escolar se utiliza información actualizada para la toma de decisiones y la modificación de las prácticas pedagógicas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | En el plantel se utiliza información actualizada para la toma de decisiones y la modificación de su organización y funcionamiento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | En la escuela se difunde información de interés para la comunidad escolar que propicie la mejora continua. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | En el centro escolar se cuenta con diferentes técnicas y procedimientos para que la información recabada sea de utilidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | Los canales de comunicación establecidos con la comunidad escolar y los grupos interesados son fluidos y oportunos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | En la escuela documentamos y compartimos las prácticas que han dado buenos resultados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | La escuela utiliza información relevante y las nuevas tecnologías para mejorar sus servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | Al personal se le insta a trabajar colegiadamente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45 | El desempeño laboral del personal se evalúa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46 | En la escuela se difunden las formas de evaluación que emplea el director para valorar el desempeño del personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 | El directivo promueve la autoevaluación del personal para mejorar su desempeño. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48 | El directivo reconoce con equidad los logros alcanzados por el personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49 | El director reconoce la innovación y uso de tecnologías en el trabajo que permiten mejorar el desempeño del personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50 | Las actividades se asignan de acuerdo con el perfil profesional del | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| | personal y las necesidades de la escuela. | | | | | |
| 51 | En el centro escolar se identifican las necesidades de capacitación y actualización del personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52 | En el centro escolar se promueve la participación del personal en programas de capacitación y actualización que permiten su desarrollo laboral y el intercambio de experiencias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53 | En la escuela se realizan acciones que motivan, satisfacen y fortalecen las relaciones y el compromiso laboral. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54 | Se apoya al personal por medio de políticas, servicios y prestaciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55 | El personal es motivado a participar en programas de salud, seguridad y culturales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56 | En el centro escolar se promueven y fomentan hábitos que previenen enfermedades y riesgos físicos o psicológicos del personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57 | Las prácticas pedagógicas de la escuela se realizan de acuerdo con el Plan Anual de Trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58 | La organización y funcionamiento del plantel se desarrollan de acuerdo con lo establecido en el Plan Anual de Trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59 | Los cursos y talleres que promueve la escuela satisfacen mis necesidades de capacitación y actualización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 60 | Registro y doy seguimiento a la planeación, desarrollo y evaluación de mi práctica pedagógica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 61 | En el plantel se lleva el registro y seguimiento de las estrategias de organización y funcionamiento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 62 | Identifico las necesidades de mi grupo según su importancia para desarrollar mi práctica pedagógica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 63 | Los nuevos servicios que se ofrecen en la escuela se diseñan de acuerdo con las necesidades de la comunidad escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 64 | La escuela participa en diversos programas que proporcionan apoyos para mejorar los servicios que se ofrecen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 65 | Mi práctica pedagógica la realizo de acuerdo con el plan de clase previsto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 66 | Reviso mi práctica pedagógica para adaptarla a las capacidades de mis alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 67 | Los materiales didácticos que utilizo los diseño y/o selecciono tomando en cuenta los contenidos de aprendizaje y capacidades de mis alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 68 | Los criterios que empleo para evaluar a mis alumnos consideran diferentes aspectos como participación, actitudes y desempeño. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 69 | Informo a mis alumnos y a sus padres de los resultados y criterios que utilizo para evaluar el aprendizaje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 70 | Mis alumnos y sus padres aprecian mi desempeño docente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 71 | La relación que establezco con mis alumnos favorece su autoestima y el fomento de valores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 72 | En mi práctica pedagógica promuevo la comunicación entre los alumnos y la igualdad de oportunidades de aprendizaje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 73 | En mi práctica pedagógica desarrollo actividades que me ayudan a mantener la atención e interés de mis alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 74 | El director supervisa periódicamente mi práctica pedagógica para proponerme estrategias de mejora. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 75 | En el plantel se realiza el seguimiento del aprovechamiento escolar de los alumnos oportuna y eficazmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A partir de los resultados de las evaluaciones que se realizan en la escuela, he modificado: | | | | | | |
| 76 | Mi plan de clase. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 77 | Mi práctica pedagógica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 78 | Mis formas de evaluación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 79 | La comunicación con mis alumnos y sus padres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El conocimiento de prácticas exitosas de otras escuelas me ha permitido: | | | | | | |
| 80 | Optimizar mi planeación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 81 | Incorporar nuevas estrategias a mi práctica pedagógica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 82 | Ampliar el uso de materiales didácticos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 83 | Fortalecer mis métodos de evaluación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 84 | Utilizo las tecnologías de información y comunicación (TIC) para mejorar mi práctica pedagógica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 85 | En el Consejo Técnico Escolar propongo estrategias innovadoras para la práctica pedagógica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 86 | En la escuela se incorporan estrategias innovadoras para su organización y funcionamiento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 87 | Participo en las actividades de capacitación y actualización que se promueven en la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 88 | Asisto a actividades de capacitación y actualización independientes a las que se promueven en mi plantel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 89 | Conozco los procesos de selección de los proveedores que apoyan los servicios del plantel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 90 | En mi clase vinculo los problemas ambientales con los contenidos y actividades de aprendizaje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 91 | En mi grupo realizo actividades de reciclado de materiales y reducción de desechos orgánicos e inorgánicos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 92 | El plantel realiza acciones que benefician a la comunidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 93 | He atendido a los padres de mis alumnos cuando me lo solicitan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 94 | En la escuela se ofrecen más y mejores servicios que las del resto de la zona. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 95 | En el plantel se obtienen mejores resultados del aprovechamiento escolar que los del resto de la zona. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 96 | La escuela ha alcanzado satisfactoriamente los objetivos del Plan Anual de Trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 97 | La escuela ha logrado los objetivos establecidos de los programas de mejora en los que participa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 98 | Las actividades extraescolares que se han realizado fortalecen la formación académica de los alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La escuela ha tenido comunicación con: | | | | | | |
| 99 | Sus alumnos y padres de familia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 100 | Los exalumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 101 | La comunidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 102 | Las autoridades educativas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Estoy satisfecho por: | | | | | | |
| 103 | La forma en que es dirigida la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 104 | El trabajo colegiado que se realiza en el plantel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 105 | Que mis propuestas se toman en cuenta en las decisiones de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 106 | El nivel de logro que alcanzaron mis alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 107 | El nivel del logro de los objetivos y metas del centro escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 108 | Mi participación en los programas de capacitación y actualización ha mejorado mi práctica pedagógica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 109 | Los resultados de los proyectos de investigación e innovación han permitido mejorar la organización y funcionamiento de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 110 | Las actividades para la mejora de la escuela estimulan mi capacitación y actualización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 111 | El ausentismo del personal del plantel ha disminuido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 112 | La asignación de comisiones y grupos a los docentes es equitativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 113 | La escuela ha tomado en cuenta la opinión de la comunidad escolar para mejorar las relaciones interpersonales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 114 | Los mecanismos de comunicación con los padres de los alumnos han incrementado su sentido de pertenencia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 115 | Los mecanismos de comunicación de la escuela lograron que la comunidad escolar participara en las actividades programadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 116 | La comunidad escolar reconoce los beneficios de los programas y servicios que ofrece el plantel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 117 | La infraestructura del plantel cubre las necesidades de la comunidad escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 118 | La escuela cuenta con el equipo y material didáctico suficiente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 119 | Las mejoras de la infraestructura y equipamiento del centro escolar se deben a las gestiones realizadas por la dirección. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

ANEXO No 4

CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA

Estimado(a) padre o madre de familia: este cuestionario tiene el propósito de conocer su opinión acerca de aspectos relevantes de la escuela de su hijo(a), a través de la cual se tomarán decisiones para mejorarla. Conteste con sinceridad. El cuestionario es anónimo y se garantiza la confidencialidad de sus respuestas. MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

INSTRUCCIONES DE LLENADO

Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione una opción de respuesta de acuerdo con la ESCALA DE VALORACIÓN. Marque con **una X** el recuadro que corresponda a su respuesta, tome en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 al valor más bajo o negativo. Marque 0 cuando no sepa o no pueda contestar. Sólo seleccione una opción por cada enunciado. A continuación se presenta la ESCALA DE VALORACIÓN con el significado de cada uno de los números.

| ESCALA DE VALORACIÓN | |
|-----------------------------|--|
| 1 | Nada de acuerdo / Nunca / Nada |
| 2 | Poco de acuerdo / Casi nunca / Poco |
| 3 | Regular acuerdo / Algunas veces / Regular |
| 4 | Muy de acuerdo / Casi siempre / Mucho |
| 5 | Totalmente de acuerdo / Siempre / Todo |
| 0 | No sé / No puedo contestar |

| Núm | Enunciados | Valoración | | | | | |
|-----|---|------------|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 1 | En la escuela me preguntan acerca de las necesidades de aprendizaje de mi hijo. | | | | | | |
| 2 | La escuela me orienta para atender los problemas escolares de mi hijo. | | | | | | |
| 3 | El maestro conoce las necesidades de aprendizaje de mi hijo. | | | | | | |
| 4 | La escuela solicita mi opinión para mejorar los servicios que ofrece. | | | | | | |
| 5 | La escuela organiza actividades extras (convivios, ceremonias, competencias deportivas, campañas de salud, limpieza y otras) para que yo participe. | | | | | | |
| 6 | El director da a conocer lo que pretende la escuela a corto y mediano plazos (misión, visión y valores). | | | | | | |
| 7 | El director me informa sobre los planes que tiene para mejorar la escuela (política de calidad). | | | | | | |
| 8 | El director reconoce mi participación en la escuela. | | | | | | |
| 9 | El director me trata con respeto y cordialidad. | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | El director toma buenas decisiones para resolver los problemas que surgen en la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 11 | El director da respuesta a la solicitud de nuevos servicios escolares. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 12 | El director toma en cuenta las opiniones de la Asociación de Padres de Familia para tomar decisiones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 13 | El director favorece la colaboración de los padres de familia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 14 | El director permite que la Asociación de Padres de Familia colabore en la organización de actividades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 15 | La Asociación de Padres de Familia ha participado en la elaboración del Proyecto Escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 16 | En la escuela se realizan actividades para mejorar las condiciones del edificio y mobiliario. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 17 | El director y la Asociación de Padres de Familia llevan un control de los productos y servicios que solicita la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 18 | La comunidad participa en las actividades que organiza la escuela para conservar el medio ambiente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 19 | La escuela prepara a mi hijo para que resuelva sus problemas cotidianos y para su vida futura. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 20 | Lo que aprenden los niños en la escuela ayuda a resolver algunos problemas de la comunidad (limpieza, reciclaje de la basura, etc.). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 21 | La escuela colabora con la comunidad en la solución de problemas educativos, sociales y de salud que se presentan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 22 | Me gusta cómo le enseña el profesor a mi hijo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 23 | Estoy contento con la manera en que la escuela me informa cómo va mi hijo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 24 | Las actividades extras (juegos, competencias, deportes, música, oratoria y otras) que realiza mi hijo en la escuela contribuyen a mejorar su aprendizaje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 25 | Me siento satisfecho con la disciplina que hay en la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 26 | Me siento satisfecho con el cumplimiento del reglamento escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 27 | En la escuela me informan sobre las reuniones de la Asociación de Padres de Familia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 28 | Estoy satisfecho de la comunicación que establezco con el director y maestros de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| Estoy satisfecho con la organización de la escuela en cuanto a : | | | | | | | |
| 29 | Horarios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 30 | Eventos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 31 | Puntualidad y asistencia de docentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 32 | Actividades internas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |

| | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|
| 33 | Actividades externas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 34 | Se han tomado en cuenta las sugerencias que hacen los padres de familia para mejorar la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 35 | Me siento orgulloso de que mi hijo esté en esta escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 36 | Me gusta participar en las actividades de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 37 | Recomendaría la escuela a otros padres o madres de familia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 38 | Me siento satisfecho con las actividades extraescolares (visitas a museos, excursiones, visitas a escuelas y otras) que organiza la escuela para mi hijo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 39 | La escuela tiene más servicios que otras cercanas (clases de inglés, computación, música, baile, trabajadora social, psicólogo, médico y otros). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 40 | Estoy satisfecho porque esta escuela es de las mejores de la localidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 41 | La mayoría de la gente de la comunidad desea que sus hijos entren en esta escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 42 | Las actividades de apoyo al aprendizaje, culturales y deportivas que realiza la escuela contribuyen a que mi hijo obtenga mejores calificaciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 43 | Me informan periódicamente acerca de las mejoras que se realizan en la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 44 | El personal de la escuela atiende mis solicitudes adecuadamente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 45 | Puedo hablar con el maestro de mi hijo cuando lo necesito. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 46 | Puedo hablar con el director de la escuela cuando lo necesito. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 47 | Si mi hijo presenta problemas de aprendizaje, el maestro me orienta con quién acudir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 48 | Participo en actividades que benefician a la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 49 | He visto cambios favorables en la comunidad debido a la influencia de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 50 | Con la participación del director se han obtenido recursos adicionales para la escuela (libros, muebles para los salones de clase, computadoras, televisión, video, pintura, material de construcción y otros). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 51 | Me siento satisfecho con los cambios que ha realizado recientemente la escuela en el edificio y el mobiliario. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 52 | La escuela me informa frecuentemente cómo utiliza los recursos (económicos, materiales y otros). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO No 5

CUESTIONARIO PARA PERSONAL DE APOYO

Este cuestionario tiene el propósito de obtener información de aspectos relevantes de la escuela, a través de la cual se detecten los puntos fuertes y las posibles áreas de mejora y sea la base para la toma de decisiones. Conteste con sinceridad. El cuestionario es anónimo y se garantiza la confidencialidad de sus respuestas. MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

INSTRUCCIONES DE LLENADO

Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione una opción de respuesta de acuerdo con la ESCALA DE VALORACIÓN. Marque con **una X** el recuadro que corresponda a su respuesta, tome en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 al valor más bajo o negativo. Marque 0 cuando no sepa o no pueda contestar. Sólo seleccione una opción por cada enunciado. A continuación se presenta la ESCALA DE VALORACIÓN con el significado de cada uno de los números.

| ESCALA DE VALORACIÓN | |
|----------------------|--|
| 1 | Nada de acuerdo / Nunca / Nada |
| 2 | Poco de acuerdo / Casi nunca / Poco |
| 3 | Regular acuerdo / Algunas veces / Regular |
| 4 | Muy de acuerdo / Casi siempre / Mucho |
| 5 | Totalmente de acuerdo / Siempre / Todo |
| 0 | No sé / No puedo contestar |

| Núm. | Enunciados | Valoración | | | | | |
|------|--|------------|---|---|---|---|---|
| 1 | Tomo en cuenta la opinión de los alumnos para mejorar el servicio que brindo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 2 | Considero las sugerencias de los padres de los alumnos para mejorar el servicio que brindo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 3 | La dirección me anima a tomar cursos de capacitación, dentro o fuera de la escuela, para mejorar los servicios que brindo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 4 | El director fomenta el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales entre todos los que trabajamos en la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 5 | El director promueve e impulsa acciones para la mejora del centro escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 6 | La dirección reconoce mi labor y participación en las actividades de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 7 | Se manifiestan actitudes de respeto y cordialidad entre todos los que trabajamos en la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 8 | Los conflictos que se presentan en la escuela son resueltos de | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |

| | | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|--|--|
| | manera eficaz y oportuna entre el director y el personal involucrado. | | | | | | | | |
| 9 | La dirección me informa acerca de las principales actividades académicas y administrativas programadas durante el ciclo escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 10 | El director promueve los principios éticos y valores que contribuyen a la mejora continua. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 11 | El director me motiva a realizar actividades y acciones novedosas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 12 | El director distribuye equitativamente el trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 13 | El director me involucra en las acciones de mejora del centro escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 14 | La dirección toma en cuenta mis opiniones y sugerencias para llevar a cabo acciones que mejoran el funcionamiento del plantel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 15 | Me siento comprometido para llevar a cabo las mejoras en la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 16 | Incorporo formas novedosas en la prestación de mis servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 17 | En el centro escolar se utiliza información actualizada para la toma de decisiones y la modificación de los servicios que brindo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 18 | Los canales de comunicación establecidos en la escuela son claros y oportunos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 19 | En la escuela registro y comparto las prácticas que han dado buenos resultados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 20 | En la escuela utilizo información relevante y las nuevas tecnologías para mejorar los servicios que ofrezco. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 21 | Me involucro en el trabajo colegiado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 22 | Se evalúa mi desempeño laboral en la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 23 | El directivo promueve la autoevaluación para mejorar mi desempeño. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 24 | El directivo reconoce mis logros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 25 | El director reconoce la importancia de las formas novedosas y el uso de tecnologías como un elemento que permite mejorar mi desempeño. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 26 | Se me asignan actividades de acuerdo con mi perfil profesional y necesidades de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 27 | En la escuela se realizan acciones que motivan, satisfacen y fortalecen mis relaciones y mi compromiso laboral. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 28 | Se me motiva a participar en programas de salud, seguridad y culturales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 29 | En el centro escolar se promueven y fomentan hábitos que nos previenen enfermedades y riesgos físicos o psicológicos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 30 | Registro y doy seguimiento a la planeación, desarrollo y evaluación de la presentación de mis servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 31 | El director supervisa periódicamente mi desempeño para proponerme estrategias de mejora. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |
| 32 | A partir de los resultados de las evaluaciones que se realizan en la | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | | |

| | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|
| | escuela he modificado la prestación de mis servicios. | | | | | | |
| 33 | El conocimiento de prácticas exitosas de otros centros relacionadas con la actividad que desempeño, me ha permitido incorporar nuevas estrategias en la prestación de mis servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 34 | Participo en las actividades de capacitación y actualización que se promueven en la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 35 | Conozco los procesos de selección de los proveedores que apoyan los servicios de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 36 | He logrado los objetivos establecidos en los programas de mejora en los que participo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 37 | Estoy satisfecho(a) porque mis propuestas se toman en cuenta en las decisiones de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 38 | Me siento satisfecho(a) por el nivel de logro de los objetivos y metas planteados en el centro escolar, para los servicios que brindo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 39 | Mi participación en programas de capacitación y actualización ha mejorado los servicios que brindo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 40 | Las instalaciones del plantel cubren las necesidades de la comunidad escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!