



SEP



AUTOEVALUACIÓN DE CENTROS ESCOLARES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

**GUÍA
DE
AUTOEVALUACIÓN**

**SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Biblioteca Central

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM



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.

Secretaría de Educación Pública
Josefina Vázquez Mota

Unidad de Planeación y Evaluación de
Políticas Educativas
Jorge Santibáñez Romellón

Dirección General de Evaluación de Políticas
Ana María Aceves Estrada

Dirección de Evaluación de Programas y
Estudios Especiales
Roberto Peña Reséndiz

Guía de Autoevaluación

Este documento fue coordinado por la Unidad de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas a través de la Dirección General de Evaluación de Políticas

Dirección Técnica

María Josefa Fernández Díaz

Revisión Técnica

Roberto Peña Reséndiz

Grupo de Discusión y Elaboración

María Soledad Agüero Puga
Claudia Mercedes Alanís
Gabriel Ávalos Ramírez
María Guadalupe Beltrán Medina
Sergio Brito León
Lina Campos Rosales
Jaime Canales Lazcano
Armando Castillo Garza
José Manuel Cárcamo Domínguez
María Ignacia Cocoltzi Flores
Efraín Chávez Moya
José Avelino García Aguilar
Bermay del Socorro García Monsreal
Lourdes Gil Durán Estela
Miguel Ángel Guerrero Manjarrez
Alfredo Gutiérrez Gutiérrez
Salustia Guadalupe Guzmán Santiago
María Esperanza Hernández Galicia
Elizabeth Hernández González
Graciela Raquel Limón Espíndola
Miriam Cecilia Lira Valencia
Andrés Magaña Moreno
Margarita Mayorga Cabrera
Josefina Mercado Haro
María Hilaria Miranda López
Itsi Huritzeni Molina Roldán
Alicia Guadalupe Morales Padilla
Pablo Moreno Calva
Paola Neira Balboa

Aurelio Peña Tavera
Patricia del Carmen Pérez Chablé
Noemí Pérez Naranjo
Anahí Cristal Pino Velasco
Sonia Ponce Bejero
Efrén Ramírez Kano
Pérsida Reyes López
Olivia Rivera Vera
Armando Rojas Hernández
María Angélica Esmeralda Rosas Gutiérrez
Maribel Sánchez Acosta
Yanira Zaraid Santamaría Montoya
Jaime René Serrano Altamirano
José Servín Rico
María Encarnación Guadalupe Tamés Cueto
José Antonio Vallejo Hernández
Pablo Zapata Perrusquía
Aldo Alejandro Zapata Villa
David Ernesto Zuany Muñoz

Edición y Diseño

Juan Dionicio Eligio
José Guadalupe Fernández Galarza
Juan Lagunas Soto

Cuidado de la Edición

Cecilia Eugenia Espinosa Bonilla
Jorge Humberto Miranda Vázquez
Patricia Vera Fuentes

Portada

María del Rocío Reyes Gutiérrez

Corrección de Pruebas

Rafael Isaac Cervantes Aguilar

Segunda edición: 2007

DR. © Secretaría de Educación Pública, 2006
Argentina 28, colonia Centro Histórico
C.P. 06020, México, D.F.

ISBN: EN TRÁMITE

Impreso en México
DISTRIBUCIÓN GRATUITA - PROHIBIDA SU VENTA

ÍNDICE

Introducción	7
Implantación del Sistema de Autoevaluación	9
1. Etapa de sensibilización	9
1.1 Actividades Previas	10
1.2 Desarrollo de la Sesión o Sesiones	11
2. Etapa de formación del equipo de autoevaluación (EA)	12
2.1 Constitución del Equipo de Autoevaluación	12
2.2 Proceso Formativo del Equipo de Autoevaluación	13
2.2.1 Función del Equipo de Autoevaluación	13
2.2.2 Principios Normativos	14
2.2.3 Contenidos Básicos	15
2.2.4 Desarrollo del Proceso Formativo	16
2.2.5 Información al Personal	20
3. Etapa de Desarrollo de la Autoevaluación	21
3.1 Planificación del Proceso	21
3.2 Recopilación de la Información	22
3.3 Procesamiento de la Información	26
3.4 Análisis de la Información	26
3.5 Identificación de los Puntos Fuertes y las Áreas de Mejora	27
3.5.1 Cuestionario de Autoevaluación	28
3.5.2 Procedimiento para contestar el Cuestionario de Autoevaluación	28
3.6 Elaboración del Informe de Autoevaluación	29
3.7 Criterios para la Priorización de las Áreas de Mejora	31
3.8 Información y Difusión de los Resultados de Autoevaluación	33
3.9 Motivación y Reconocimiento al Equipo de Autoevaluación	34
4. Elaboración del plan de mejora	34
4.1 Constitución de los Grupos de Mejora	35
4.2 Criterios para la Constitución de los Grupos de Mejora	35
4.3 Diseño del Plan de Trabajo	35

INTRODUCCIÓN

Esta guía tiene como objetivo facilitar el desarrollo del proceso de autoevaluación en el marco del Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa*. Está diseñada para implementar dicho proceso en las escuelas públicas mexicanas de educación básica con la intención 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” (Programa Nacional de Educación 2001-2006 p.155).

La autoevaluación es un proceso sistemático de análisis del funcionamiento de los centros escolares, que llevará a cabo el personal de los mismos. En este proceso se trata de reflexionar acerca de la realidad del centro para lograr la mejora continua de los servicios que ofrece, de los procesos implicados y, en consecuencia, de los resultados.

Esta guía presenta en forma pormenorizada las distintas acciones, secuenciadas según criterios lógicos y cronológicos, para llevar a cabo una correcta implementación del Sistema de Autoevaluación del centro escolar en el marco del Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa*, cuyos ocho criterios: Usuarios, Liderazgo, Planeación, Información y Conocimiento, Personal, Procesos, Responsabilidad Social y Competitividad de la Organización, proporcionarán una visión general de la situación en la que se encuentra el centro escolar.

Este documento es una guía optativa que aporta sugerencias acerca de aspectos, tanto

estratégicos como técnicos, y concreta una serie de acciones a realizar para facilitar el proceso de autoevaluación de los centros escolares.

A fin de aportar una estructura clara y comprensible que facilite la aplicación de esta guía, se ha agrupado en torno a cuatro partes que corresponden a las cuatro etapas fundamentales del proceso de autoevaluación que a continuación se muestran:

1. Etapa de Sensibilización.
2. Etapa de Formación del Equipo de Autoevaluación.
3. Etapa de Desarrollo de la Autoevaluación.
4. Etapa de Elaboración del Plan de Mejora.

La implantación del Sistema de Autoevaluación basado en el Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa*, se iniciará con la Etapa de Sensibilización. En ésta se pretende generar actitudes positivas y lograr el interés sobre la importancia y posibilidades de implantar procesos de evaluación sistemáticos y encontrar evidencias para la toma de decisiones respecto a las mejoras a incorporar en el centro educativo, así como ofrecer orientaciones específicas y concretas sobre cómo operar en el proceso a fin de facilitar el desarrollo adecuado del mismo y cumplir con los objetivos previstos.

En la segunda etapa, Formación del Equipo de Autoevaluación, se presentan indicaciones para llevar a cabo el procedimiento de constitución y formación del Equipo de Autoevaluación que acordará con el facilitador las condiciones de su funcionamiento y los temas en que se formará, incluyendo los documentos y las herramientas propias de la adaptación al campo educativo del Modelo Nacional para la Calidad Total (2004), para conocer la instrumentación del mismo.

La tercera etapa, Desarrollo de la Autoevaluación, está dirigida al desarrollo del proceso para llevar a cabo la autoevaluación. Se enfatiza la necesidad de establecer un plan que permita cumplir con los objetivos, por medio de un programa que señale las actividades, responsabilidades, tiempos, formas y fechas para la recopilación, procesamiento y análisis de la información, así como la determinación de puntos fuertes y áreas de mejora a través del llenado y valoración del Cuestionario de Autoevaluación por el Equipo de Autoevaluación. Se concluirá con un informe de las actividades realizadas en esta etapa y los aspectos más relevantes de la situación escolar.

La cuarta etapa, Elaboración del Plan de Mejora, constituye el propósito fundamental de los modelos de calidad en los centros escolares. Se dan indicaciones de cómo formar Grupos de Mejora en función de las áreas identificadas, de su priorización y de las posibilidades reales del centro para abordarlas. Para la implementación de los procesos de mejora por los equipos seleccionados se dispone de una guía específica.

Con la implantación del Sistema de Autoevaluación basado en el Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa*, el centro escolar podrá realizar la detección de las áreas de mejora para su atención.

IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE AUTOEVALUACIÓN

Para hacer posible la implantación del Sistema de Autoevaluación basado en el Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa*, el centro escolar dispondrá de un facilitador cuyo fin es asesorar y acompañar el proceso, sensibilizando al personal, apoyando al Equipo de Autoevaluación y a los Grupos de Mejora a identificar y realizar su función, aportando conocimientos técnicos y estratégicos para la elaboración y aplicación del Plan de Autoevaluación.

Se pretende que las tres primeras etapas del proceso de autoevaluación, a partir del inicio de la Sensibilización, concluyan en un periodo comprendido entre cuatro y seis meses para iniciar la elaboración del Plan de Mejora con los grupos responsables.

La utilización de esta guía para realizar la autoevaluación no tiene carácter obligatorio, aunque es recomendable su uso por el apoyo que ofrece a los Equipos de Autoevaluación. Igualmente, hay que tener en cuenta la posibilidad y necesidad de aplicarla con la flexibilidad que exigen las distintas situaciones de los centros escolares y aquellas que se puedan encontrar o generar a lo largo del desarrollo del proceso de autoevaluación, tomando las medidas pertinentes o los cambios precisos para lograr los objetivos.

Este proceso de autoevaluación se deberá llevar a cabo en diferentes etapas secuenciadas según criterios lógicos y cronológicos, tal y como se presentan a continuación.

1. ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN

La sensibilización es una etapa estratégica para implantar con éxito el Sistema de Autoevaluación en los centros escolares porque promueve la cultura evaluativa entre el personal y genera su interés y compromiso. De aquí la importancia de la actuación del facilitador, quien deberá informar con claridad al personal y a su vez motivarlo.

En esta etapa participa el facilitador y la totalidad del personal de la escuela: director, profesores y personal de apoyo. La sensibilización podría efectuarse en una sesión, pero se recomiendan al menos dos, realizadas con un intervalo de una o dos semanas. Considerando las actividades preparatorias a la sensibilización, la etapa debiera tener como máximo un mes de duración.

Los objetivos de esta etapa son:

- Informar del Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa* y del proceso de autoevaluación correspondiente para sustentar las acciones de mejora.
- Valorar ventajas y aportaciones de la implementación de este modelo para abordar los problemas del centro escolar e introducir una cultura de la mejora continua.
- Lograr que el personal reflexione acerca de los principios del modelo, el proceso de autoevaluación diseñado en el marco de dicho modelo y del plan general para aplicarlo en su centro.
- Sensibilizar al personal sobre la importancia de su participación e implicación.

1.1 Actividades Previas

Para preparar la sesión de sensibilización, el facilitador realizará una serie de actividades para informar a las autoridades educativas y al director de la escuela de los propósitos que se persiguen con la implantación del Sistema de Autoevaluación basado en el Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa* y del proceso de autoevaluación. Lógicamente, el facilitador deberá previamente haber repasado todas las actividades y materiales para el desarrollo de la Etapa de Sensibilización, tener un conocimiento profundo de esta guía y de los materiales elaborados para el proceso de autoevaluación.

Es necesario, al menos, realizar las actividades siguientes:

- Establecer comunicación con las autoridades educativas correspondientes.
- Concertar una entrevista con el director de la escuela para informarle de los objetivos, ventajas, aportaciones, estrategias a seguir, materiales a utilizar e información a recopilar.
- Acordar con el director el día, hora y lugar en que se efectuará la sesión de sensibilización, considerando como tiempo recomendable entre dos y cuatro horas para desarrollar las actividades previstas; preferentemente se programarán dos sesiones para abordar los contenidos con la dedicación que precisan. Es conveniente realizar la sensibilización en el marco de las reuniones del Consejo Técnico.
- En caso de que la sensibilización se acuerde en distintas sesiones, deberá procurarse que se desarrollen en fechas próximas, con una semana o dos de diferencia.
- Confirmar el número de personas que asistirán para definir las dinámicas posibles, así como, en caso necesario, la cantidad de materiales a reproducir.
- Verificar que el aula donde se realizará la sensibilización reúna características adecuadas al desarrollo de las actividades: espacio, luminosidad, mobiliario, disponibilidad de los recursos (cañón, proyectores, pintarrón, pizarrón, marcadores, rotafolios u otros) para definir los materiales a utilizar.
- Preparar la sesión teniendo en cuenta los elementos que a continuación se mencionan:
 - Organización del tiempo de la sesión, o sesiones, de acuerdo con el orden del día sugerido en el apartado siguiente.
 - Conocimiento profundo de la Guía de Autoevaluación.
 - Actitud de seguridad y manejo del tema.
 - Tono alto y firme de voz, manteniéndolo así a lo largo de la exposición, un ritmo adecuado y estable, pausado, con cambios en la entonación para romper los ritmos.
 - Manejo del material didáctico: no leer las láminas, no saturarlas de contenido, no cambiarlas muy rápido.
 - Manejo de grupo.
 - Actitud de compromiso y entusiasmo con el tema.
 - Facilidad para involucrar al grupo en una actitud reflexiva en torno al tema.

1.2 Desarrollo de la Sesión o Sesiones

El facilitador deberá llegar al centro escolar con cierta antelación, treinta minutos, a fin de garantizar la disponibilidad del aula y los recursos tecnológicos que utilice así como asegurarse de su perfecto funcionamiento. De este modo podrá cumplir con los tiempos previstos para la sesión y optimizar el uso del tiempo para el cumplimiento de las actividades y objetivos previstos. Llevará materiales alternativos para solucionar cualquier emergencia.

Se recomienda el desarrollo de la sesión con la siguiente orden del día:

- A) Participación del director: Informará a la audiencia del motivo de la reunión, el compromiso y voluntad que se requiere para la realización de la tarea y presentará al facilitador (duración aproximada: 5 minutos).
- B) Presentación del facilitador: Quién es, cuál es su función y qué espera del grupo (duración aproximada: 10 minutos). Si se cuenta con el tiempo suficiente, puede desarrollar una dinámica en que los participantes expresen cuáles son sus expectativas de la reunión y al final de la sesión se les invitará a valorar el logro de las mismas.
- C) Presentación por parte del facilitador de las actividades programadas, según los documentos específicos preparados para la sesión (duración aproximada: 5 minutos), siguiendo la siguiente secuencia:
 - Conferencia: “Autoevaluación de la escuela en el marco de un Modelo de Calidad”.
Duración aproximada: 20 minutos. (Ver bloque 1 en el disco compacto.)
 - Dinámica: “Diagnóstico del Centro Escolar”.
Duración aproximada: 15 minutos. (Ver bloque 1 en el disco compacto.)
 - Conferencia: “La Senda de la Calidad en la Educación Básica”.
Duración aproximada: 20 minutos. (Ver bloque 2 en el disco compacto.)
 - Dinámica: “Elaboración del Concepto de Calidad en Educación”.
Duración aproximada: 20 minutos. (Ver bloque 2 en el disco compacto.)
 - Conferencia: “Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa*”.
Duración aproximada: 20 minutos. (Ver bloque 3 en el disco compacto.)
 - Dinámica: “Definición de Misión, Visión y Valores de su Centro Escolar”.
Duración aproximada: 20 minutos. (Ver bloque 3 en el disco compacto.)
 - Conferencia: “La Autoevaluación como Herramienta del Modelo Nacional para la Calidad Total”.
Duración aproximada: 20 minutos. (Ver bloque 4 en el disco compacto.)
 - Dinámica: “Criterios para la Formación del Equipo de Autoevaluación”.
Duración aproximada: 10 minutos. (Ver bloque 4 en el disco compacto.)

Se sugiere que el facilitador no se exceda del tiempo propuesto, debiendo ajustar los tiempos de acuerdo con las circunstancias. Si se contara con cuatro horas o dos sesiones, se realizarán los ajustes en las dinámicas, a fin de dar un mayor tiempo y oportunidad tanto al trabajo en equipo como a la exposición de sus comentarios.

Si tuviera que ajustarse al máximo de dos horas, e incluso si en el transcurso es necesario restringir el tiempo por circunstancias imprevistas, se adoptará una actitud flexible tomando decisiones tales como:

- Establecer un debate, entre todos, referente a las actividades desarrolladas, acordando el tiempo para esto.
- Derivar las actividades para su realización en tiempo fuera de la sesión, cuyas conclusiones se hagan llegar al facilitador, acordando la vía más accesible.
- Distribuir los documentos que constituyen una referencia necesaria para continuar con esta etapa.
- Informar a todo el personal que el siguiente paso es la selección del Equipo de Autoevaluación responsable de llevar a cabo el proceso evaluativo propiamente dicho y solicitar que se seleccione considerando los Criterios para la Constitución del Equipo de Autoevaluación.

2. ETAPA DE FORMACIÓN DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN (EA)

Esta etapa es fundamental porque permite constituir y formar al Equipo de Autoevaluación para llevar a cabo el proceso con el nivel técnico que exige éste.

Participan en la etapa de formación los integrantes del EA que serán elegidos por el consenso del personal del centro escolar y el facilitador. La ejecución de la etapa, en todas sus acciones, se realizará en un período máximo de dos meses.

Los objetivos de esta etapa son:

- Constituir el Equipo de Autoevaluación.
- Identificar las funciones y los principios normativos para el EA y sus integrantes.
- Planificar el proceso formativo en sesiones específicas.
- Establecer un cronograma de actividades secuenciadas.
- Desarrollar el proceso formativo.

2.1 Constitución del Equipo de Autoevaluación

Se constituye con miembros del centro escolar, representativos de todo el personal y elegidos por éste. Su función es desarrollar el proceso de autoevaluación mediante las estrategias y con el apoyo de los instrumentos que sugiere esta guía.

La constitución de este equipo requiere de una cuidadosa selección de las personas que lo integrarán. Se partirá de la revisión del documento *Criterios para la constitución del Equipo de Autoevaluación* (ver la Guía de Apoyo para la Etapa de Sensibilización), de los aspectos que se mencionan a continuación o de otros que en el centro se consideren pertinentes:

- A partir de la sesión de sensibilización se contarán entre ocho y diez días como período máximo para la selección del EA.

- Se seguirán normas democráticas a fin de garantizar la operatividad del EA. Se seleccionará a cinco personas representativas de los distintos grupos del personal del centro educativo para asegurar la participación de todos en la Etapa de Desarrollo de la Autoevaluación. En caso de que el centro sea poco numeroso, en torno a diez personas, todo el personal se podrá constituir en Equipo de Autoevaluación.
- Es necesario que haya representantes del personal docente y del administrativo o de apoyo.
- Es conveniente que el director no forme parte del EA, para facilitar la participación de los integrantes del EA en un clima de confianza y libertad.
- La selección se realizará en forma colegiada, bien en reuniones conjuntas, de ahí la importancia de la asistencia de todo el personal, o por cualquier sistema que se considere pertinente. Cuando se desempeñen jornadas diferentes de trabajo, la reunión se realizará en el horario que favorezca la presencia del personal o de la mayor parte de éste.

Los integrantes del EA firmarán una Carta Compromiso mediante la cual se hacen responsables hasta la finalización del proceso de autoevaluación y de la elaboración del informe final, de ser parte del mismo y de realizar con responsabilidad las actividades previstas en el proceso.

Se fijará fecha para una próxima reunión (entre una y dos semanas) para que el EA se presente formalmente ante el facilitador y se inicie el proceso formativo.

2.2 Proceso Formativo del Equipo de Autoevaluación

La formación debe proporcionar elementos para identificar claramente las funciones del EA, los principios normativos con los que operará, los contenidos básicos y las herramientas del proceso de autoevaluación.

2.2.1 Función del Equipo de Autoevaluación

La tarea central del EA es operar la Etapa de Desarrollo de la Autoevaluación a través de la aplicación de sus diferentes fases, tales como la planificación del proceso, recopilación de información, procesamiento y análisis de la misma para la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora.

De esta forma el centro escolar se introduce en una política de mejora continua sistemática, basada en evidencias e integrada permanentemente a la vida del centro escolar.

El adecuado desempeño de esta función dependerá de que el EA se apegue a una serie de principios normativos, así como de la coordinación entre los integrantes para el desarrollo del proceso formativo. Es necesario que elijan un coordinador(a) y un secretario(a) que realicen las siguientes funciones:

Coordinador(a):

- Este cargo se puede desempeñar en forma rotativa si se considera conveniente para no hacer recaer la coordinación permanentemente en una sola persona,

aunque se recomienda que sea la misma persona quien coordine el proceso hasta su finalización.

- Tomará decisiones consensuadas con el EA y no de manera unilateral.
- Convocará a reuniones con un orden del día preestablecido y adecuado al tiempo de la reunión.
- Coordinará el orden de intervenciones.
- Asegurará la disponibilidad de los materiales necesarios, previo acuerdo con el facilitador.
- Garantizará el cumplimiento de los puntos en el tiempo establecido.
- Coordinará las tareas.

Secretario(a):

Apoyará al coordinador(a) en la preparación de la orden del día y materiales para cada una de las sesiones y las actividades que resulten necesarias para la organización de los diferentes eventos. Al igual que con el coordinador, esta función puede ser rotativa para que todo el EA se involucre equitativamente.

2.2.2 Principios Normativos

El funcionamiento del EA se desarrollará bajo una serie de compromisos que deben asumir sus integrantes para desempeñar su función en términos operativos, formativos y éticos, mismos que se especifican a continuación:

Principios operativos

- Registrar su aceptación y compromiso como integrante del EA, en un documento con su firma, teniendo en cuenta su carácter moral, de compromiso personal y compartido. Este documento no tiene responsabilidad legal.
- Acudir puntualmente a las sesiones de trabajo.
- Trabajar por consenso, basado en el diálogo y la discusión respetuosa, llegando a acuerdos y tratando de mantener siempre la unidad del EA.
- Tener voz y voto durante las sesiones de trabajo.
- Trabajar en un clima de confianza y respeto, así como de comunicación y compromiso entre los participantes, para lograr el buen desarrollo del proceso de evaluación.
- Seguir la secuencia correcta del proceso de autoevaluación.
- Motivar a los implicados en el proceso de autoevaluación para fortalecer la cultura de la evaluación.
- Respetar los límites de tiempo establecidos.
- Mantener periódicamente informado al resto del personal del centro para evitar reticencias y mantener las expectativas.

- Trabajar teniendo siempre presente el cumplimiento de los objetivos de la autoevaluación.
- Tener libre acceso a la información que se genere en las distintas áreas del centro escolar.

Principios formativos

- Conocer y analizar los documentos del Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa*, para las escuelas públicas de la educación básica, la Guía de Autoevaluación y los instrumentos que apoyan el proceso de autoevaluación (ver el documento “Instrumentos para la Autoevaluación de Centros Escolares”).
- Conocer todas las fases de la Etapa de Desarrollo de la Autoevaluación y los procedimientos de despliegue de cada una de ellas.

Principios éticos

- Garantizar la confidencialidad de la información que manejen y del contenido que se trate en las reuniones y el compromiso de no hacer un uso indebido de ello.
- Utilizar la información recabada sin lastimar públicamente a ninguna persona.
- Evitar el uso de la información de que dispongan en beneficio personal o de terceros.
- Impedir el uso de la información que se proporcione en perjuicio de los evaluados y de la escuela.
- Evitar alterar la información disponible, así como tergiversarla al elaborar el Informe de Autoevaluación.

2.2.3 Contenidos Básicos

Para que el EA desarrolle la capacidad de autoevaluar su centro escolar deberá formarse en el conocimiento del Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa* y de documentos que describen el proceso de su aplicación, los instrumentos y técnicas que permiten obtener información de diversas fuentes, así como las herramientas que orientan la organización para el procesamiento de los datos, la contrastación con evidencias y la elaboración del informe de la situación del centro escolar.

Será necesario profundizar en el estudio de los documentos básicos, proporcionados por el facilitador al coordinador del EA durante las sesiones de formación, entre ellos:

- Modelo Nacional para la Calidad Total en su versión original y actualizada.
- Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa*.
- Guía de Autoevaluación, para tener una visión global del proceso.
- Cuestionario de Autoevaluación en su estructura, su coherencia con los criterios y

subcriterios del Modelo Nacional para la Calidad Total. México *Versión educativa*, su contenido, la forma de utilización y su aportación al proceso.

- Información Técnica para el Cuestionario de Autoevaluación, para ampliar la comprensión de los ítems y abundar acerca de las evidencias, las técnicas de acopio y las fuentes de la información, como apoyo al llenado del cuestionario.
- Cuestionarios para Padres de Familia, Alumnos, Docentes, Personal de Apoyo y la Guía de Entrevista para el Director.
- Herramienta de Apoyo para la Autoevaluación a fin de valorar la información que deben obtener para de realizar sistemáticamente la evaluación.
- Indicadores Cuantitativos que refiere información sobre diversos aspectos de la vida del centro escolar que son susceptibles de sistematizarse cuantitativamente.

El facilitador apoyará a los integrantes del EA en la identificación de los objetivos, acciones e instrumentos de cada una de las fases de esta etapa.

2.2.4 Desarrollo del Proceso Formativo

La guía sugiere que el EA despliegue su proceso formativo en seis sesiones de una hora y media, comprendidas en un plazo no mayor a dos meses. El contenido de las sesiones será de conocimiento y análisis para los miembros del EA, apoyados por el facilitador.

I. SESIÓN INICIAL.

Participan en ella el facilitador y los miembros del EA. La orden del día integra los aspectos de presentación de los miembros del EA, de las funciones y principios normativos del EA, la calendarización de reuniones, entrega de materiales y asignación de las primeras tareas.

➤ **Presentación de los miembros del EA:**

El personal integrante del EA se presenta formalmente ante el facilitador, quien desarrollará una dinámica en que cada uno exprese:

- ♦ Trayectoria profesional y formación académica.
- ♦ Experiencias sobre el proceso de autoevaluación si se tuvieran.
- ♦ Expectativas respecto al proceso de autoevaluación de su centro escolar.
- ♦ Motivos de aceptación de participar como evaluador(a).
- ♦ Nivel de su capacidad y preparación para desarrollar las actividades propias del proceso de autoevaluación.
- ♦ Áreas en las que considera requiere capacitación.

El facilitador, asimismo, informará de manera general de los propósitos y características del proceso formativo al EA.

➤ **Funcionamiento y principios normativos del EA:**

Se procederá a definir las formas de trabajo del equipo, iniciando por la elección del

coordinador(a) y un secretario(a), que deberán seleccionarse entre los miembros del equipo y sin intervención del facilitador.

Las funciones del coordinador(a) y del secretario(a) deberán ser conocidas por todos los integrantes del EA, así como los principios normativos para el establecimiento de compromisos de funcionamiento, formación y responsabilidad ética del equipo.

➤ **Calendarización de reuniones:**

El EA procederá a programar las siguientes cinco sesiones, definiendo lugar, fecha y hora de realización.

➤ **Presentación y entrega de materiales:**

El facilitador presentará brevemente al EA los materiales para su formación y se los proporcionará al coordinador con las propuestas de orden del día para las próximas sesiones. Cada uno de los miembros del equipo deberá contar con el material siguiente:

- ♦ Modelo Nacional para la Calidad Total, versión original y actualizada.
- ♦ Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa*.
- ♦ Guía de Autoevaluación.

➤ **Asignación de tareas:**

El facilitador solicitará a todos los integrantes del EA la lectura y análisis de los documentos mencionados.

Mediante el análisis de la Guía de Autoevaluación lograrán una visión global y estructurada del proceso y podrán identificar:

- ♦ Los puntos relevantes en los que deberán profundizar.
- ♦ La suficiencia de información de la guía.
- ♦ Las tareas que se presentan en la guía y en las que se sientan más capacitados para desarrollar.

De las versiones original y educativa del modelo, se solicitará la lectura global y el análisis del modelo sistémico y las definiciones de los tres primeros criterios, con sus correspondientes subcriterios e indicadores.

II. SESIÓN DE ANÁLISIS: Guía de Autoevaluación y Modelo Nacional para la Calidad Total (MNCT).

En la segunda sesión el facilitador aclarará todas las dudas que se hayan generado en la lectura y análisis de los materiales y se asegurará del correcto conocimiento y comprensión de los mismos en la siguiente orden del día:

➤ **Análisis de documentos:**

Se iniciará por el análisis comentado y la solución de dudas de cada una de las partes

de la Guía de Autoevaluación para garantizar la perfecta comprensión de la misma. Los miembros del EA solicitarán la información y aclaraciones que requieran.

De la misma manera se analizará al Modelo Nacional para la Calidad Total, versión original y actualizada. Se profundizará en el sentido sistémico y la interacción de sus componentes. Posteriormente se analizarán los tres criterios previstos para esta sesión, comparando de manera global la versión original y actualizada con la educativa. En esta última, se pondrá especial énfasis en los criterios, subcriterios e indicadores, insistiendo en la importancia de éstos como base de la evaluación del centro escolar.

Se prestará especial atención a la terminología específica, debiendo recurrir al glosario del MNCT cuando sea preciso para garantizar su comprensión.

➤ **Evaluación:**

Se verificará si se han cumplido los objetivos de la sesión: la necesidad de continuar con el estudio de la Guía de Autoevaluación o dar por concluida esta actividad, así como la comprensión del sentido sistémico del MNCT y sus tres primeros criterios en la versión original y especialmente en la educativa. Si es necesario se reajustará el contenido de la sesión próxima, siguiendo el criterio de flexibilidad.

➤ **Asignación de tareas:**

Se organizará el trabajo para la siguiente sesión, adecuándose a lo planificado anteriormente. Se solicitará el análisis de los criterios cuatro al ocho del MNCT de la versión original y actualizada, así como de la educativa.

Se confirmará la fecha de la próxima sesión.

III. SESIÓN DE ANÁLISIS: Modelo Nacional para la Calidad Total. México. **Versión educativa.**

En esta tercera sesión se procederá de forma similar a la anterior, considerando las siguientes tres actividades.

➤ **Análisis de documentos:**

Se centrará en el análisis de los criterios cuatro a ocho, considerando cada uno los subcriterios e indicadores, tanto en la versión original como en la versión educativa, dedicando especial interés a esta última.

En el criterio 8, Competitividad de la Organización, se recordará el sentido sistémico del MNCT. México. *Versión educativa*, para interpretar los resultados a la luz de los criterios anteriores.

Se recurrirá al glosario adaptado a la educación del MNCT. México. *Versión educativa* para esclarecer la terminología específica.

➤ **Evaluación:**

Se valorará el grado de cumplimiento de los objetivos para reestructurar, en caso necesario, el contenido de la siguiente sesión.

➤ **Asignación de tareas:**

Se presentarán y entregarán los documentos: Cuestionario de Autoevaluación e Información Técnica para el Cuestionario de Autoevaluación.

Para el cuestionario, se solicitará que revisen los ítems relacionándolos con los criterios, subcriterios e indicadores; se les pedirá que se remitan a la Guía de Autoevaluación para ubicarlo en el proceso de la autoevaluación. Para el documento Información Técnica para el Cuestionario de Autoevaluación, se recomendará la revisión de los ítems para clarificar su significado y la valoración de la información necesaria para el llenado del Cuestionario de Autoevaluación. Se confirmará la fecha de la sesión siguiente.

IV. SESIÓN DE ANÁLISIS: Cuestionario de Autoevaluación.

➤ **Análisis de documentos:**

Se analizarán los ítems del cuestionario verificando su coherencia con los criterios y subcriterios del MNCT. México. *Versión educativa*.

Se observarán las posibilidades de evaluar en los dos tipos de escalas de valoración que presenta el cuestionario.

En cuanto al documento “Información Técnica para el Cuestionario de Autoevaluación”, se analizará su valor para esclarecer el significado de los ítems y la revisión de la información que se recomienda para complementar el llenado del Cuestionario de Autoevaluación.

➤ **Evaluación:**

Se valorará el cumplimiento de los objetivos de esta sesión para reestructurar, en caso necesario, el contenido de la siguiente.

➤ **Asignación de tareas:**

Se presentarán y entregarán los Cuestionarios para Padres de Familia, Docentes, Personal de Apoyo, Alumnos y la Guía de Entrevista para el Director. El facilitador solicitará que se analice la estructura de cada instrumento, su relación con el Cuestionario de Autoevaluación, su función, características y su sentido en el proceso de autoevaluación.

V. SESIÓN DE ANÁLISIS: Instrumentos.

➤ **Análisis de documentos:**

Se revisará cada uno de los instrumentos, clarificando las dudas que pudieran haberse generado. El facilitador explicará el proceso de elaboración, las coherencias con los distintos componentes del MNCT. México. *Versión educativa*, los grados de la escala, su significado y la función que tienen de aportar la información necesaria para el llenado del Cuestionario de Autoevaluación a fin de apoyar la toma de las decisiones sobre los puntos fuertes y las áreas de mejora.

➤ **Evaluación:**

Se valorará el cumplimiento de los objetivos de la sesión, la necesidad de continuar con el estudio de los instrumentos o dar por concluida la actividad para definir el contenido de la siguiente.

➤ **Asignación de tareas:**

Se fijarán los objetivos y materiales de análisis de la próxima sesión siguiendo el plan previsto. El facilitador presentará los documentos “Herramienta de Apoyo para la Autoevaluación” e “Indicadores Cuantitativos”; solicitará su lectura, análisis y sus opiniones acerca del apoyo que ofrecen para integrar la información y evidencias obtenidas para facilitar la valoración como punto fuerte o área de mejora.

VI. SESIÓN DE ANÁLISIS: Herramienta de Apoyo para la Autoevaluación e Indicadores Cuantitativos.

➤ **Análisis de documentos:**

Se analizarán primeramente los Indicadores Cuantitativos y el proceso de recopilación de la información requerida de los tres últimos años, para detectar tendencias.

Se analizará el documento “Herramienta de Apoyo para la Autoevaluación”, especificando la forma de utilizarlo y la necesidad de recopilar en esta herramienta la información de documentos administrativos y el proyecto institucional, así como su función para garantizar el rigor en la toma de decisiones.

➤ **Evaluación:**

Se valorará el cumplimiento de los objetivos de la sesión y en general del proceso de formación. Se retomará la Guía de Autoevaluación ya que se estará en mejores condiciones de comprender el proceso. Si se considera necesario se programará otra sesión para profundizar en alguno de los documentos.

Independientemente de que se considere o no finalizado el proceso de formación básico, se deberá fijar una próxima reunión para planificar la aplicación del proceso de autoevaluación.

2.2.5 Información al Personal

Conviene que al término del Proceso Formativo del EA se informe a todo el personal del centro de los conocimientos adquiridos durante dicho proceso, a la vez que les permitirá retroalimentar los saberes de cada uno de los documentos discutidos en las reuniones del proceso, a través de los siguientes pasos:

- El EA informará al director de la formación adquirida y solicitará una reunión con todo el personal para informarle de los conocimientos adquiridos.
- Acordar con el director el lugar y la fecha para la reunión con todo el personal.
- Preparar la reunión para todo el personal del centro educativo con la ayuda del facilitador.
- Preparar una síntesis de los contenidos de cada uno de los documentos analizados, utilizando Power Point, carteles, acetatos o papel bond.
- En un tríptico, establecer los propósitos de la reunión, el cronograma de actividades y la necesidad de participación de cada uno de los miembros del EA.
- Presentar la planificación del proceso de autoevaluación a todo el personal del centro educativo.

3. ETAPA DE DESARROLLO DE LA AUTOEVALUACIÓN

El desarrollo de la autoevaluación es la etapa medular de este plan de autoevaluación porque permite la indagación sistemática de la situación en que se encuentra el centro escolar. El EA coordinará la aplicación de los instrumentos que permitan la captación de información de acuerdo con los criterios del MNCT. México. *Versión educativa*; sin embargo, también participan en este momento el director, los docentes, el personal de apoyo, los alumnos y los padres de familia, pues todos ellos son una fuente directa de conocimiento acerca de los distintos aspectos de la vida del centro escolar.

La etapa de desarrollo de la autoevaluación deberá concluirse, en todas sus fases, en un plazo de dos a tres meses desde la última sesión del proceso formativo del EA.

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.

Siguiendo el orden lógico y cronológico que precisa el proceso, se estructuran las distintas actividades agrupadas como se presentan a continuación.

3.1 Planificación del Proceso

El EA se reunirá con el facilitador después de concluidas las sesiones de formación, para planificar el proceso de autoevaluación en sus distintas fases. La presente Guía de Autoevaluación ayudará a identificar las distintas actividades a realizar y a elaborar un cronograma para la realización de las mismas; se sugiere programarlas para dos meses, aunque dependerá del tamaño y de las circunstancias del centro educativo. A título indicativo, se sugiere utilizar una herramienta como la que sigue:

CRONOGRAMA PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Actividades	Fecha de inicio de las actividades	Fecha de conclusión de las actividades
Preparación de los materiales (Cuestionarios para Padres de Familia, Docentes, Personal de Apoyo, Alumnos y la Guía de Entrevista para el Director)		
Recopilación de la información (Cuestionarios para Padres de Familia, Docentes, Personal de Apoyo, Alumnos y la Guía de Entrevista para el Director)		
Procesamiento de la información		
Análisis de la información		
Valoración de los resultados		
Identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora		
Elaboración del Informe		
Otros		

3.2 Recopilación de la Información

Es una actividad trascendente porque, en gran parte, la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora, así como la toma de decisiones para los planes de mejora, dependen de la calidad de la información obtenida. Esta fase exige dedicación rigurosa y exhaustiva ya que se aplican instrumentos a los distintos grupos del centro y se recopila información por otros procedimientos.

Para la recopilación de la información se deben asignar responsabilidades a los distintos miembros del Equipo de Autoevaluación, asegurando que tengan acceso a la misma. Establecer medidas para la reproducción suficiente y oportuna de los instrumentos y precisar los procedimientos para una aplicación confiable así como los mecanismos para archivar y procesar la información.

Se puede utilizar un cronograma, como el que se muestra a continuación, para organizar la aplicación de los cuestionarios:

CRONOGRAMA PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Actividades	Responsable	Fecha de aplicación	Procedimiento de aplicación	Fecha de entrega	Procedimiento de entrega
Aplicación del Cuestionario para Padres de Familia					
Aplicación del Cuestionario para Alumnos					
Aplicación del Cuestionario para Docentes					
Aplicación del Cuestionario para Personal de Apoyo					
Aplicación de la Guía de Entrevista para el Director					
Otros					

La recopilación de la información a través de los cuestionarios precisa calcular la reproducción en fotocopias, de acuerdo con el número de personas, en cada uno de los grupos: docentes, personal de apoyo, alumnos y padres de familia. Para la aplicación deberán tenerse dispuestos los materiales y respetar la organización previamente establecida, así como seguir un procedimiento que garantice la confidencialidad y no olvidar agradecer su participación a todos los grupos que apoyen contestando los cuestionarios.

Las aplicaciones pueden realizarse simultáneamente en los tiempos establecidos, una vez que las tareas estén distribuidas entre los integrantes del EA.

Respecto a la aplicación de los instrumentos, se deben tener en cuenta las siguientes observaciones.

A. Cuestionario para Alumnos

Este instrumento está conformado por preguntas relativas a ciertos criterios, subcriterios e indicadores del Modelo Nacional para la Calidad Total. México, *Versión educativa*. La escala de valoración que se utiliza es de 0 a 5 grados.

Definidos el día y la hora de aplicación, el EA aplicará los cuestionarios durante las horas de clase y en sus respectivos salones. Esta aplicación será para los alumnos de 5º y 6º grados de primaria y para los tres grados de secundaria. Es conveniente que el aplicador:

- Se presente a los alumnos y les informe del propósito de la aplicación del cuestionario.
- Enfatique a los alumnos la importancia de su participación y garantice el anonimato.
- Indique que el cuestionario será resuelto de manera individual.
- Cuide que se responda el cuestionario en un tiempo razonable, sin establecer un límite de tiempo.
- Distribuya y recopile los cuestionarios de manera ordenada.
- Agradezca a los alumnos su participación al final de la aplicación.

La persona que aplique los instrumentos fijará un lugar para resguardar los cuestionarios contestados conforme vayan finalizando los alumnos.

B. Cuestionario para Docentes

El cuestionario que será aplicado a los docentes consta de preguntas que abarcan los ocho criterios del modelo; la escala de valoración que se utiliza es de 1 a 5 grados. Los integrantes del EA se encargarán de la aplicación, para lo cual es conveniente que:

- Informen oportunamente a los profesores del objetivo de la aplicación y soliciten que sean lo más sinceros posible.
- Distribuyan personalmente los cuestionarios a todos los profesores del centro educativo, enfatizando la importancia de su participación.
- Establezcan un lugar de entrega (buzón u otro sistema) que garantice el anonimato y las posibilidades de identificación, cuidando que las condiciones para ello sean las convenientes.
- Determinen un plazo de entrega, en torno a una semana.
- Soliciten que el cuestionario sea llenado de forma individual.

C. Cuestionario para el Personal de Apoyo

El cuestionario consta de preguntas diversas relativas a ciertos criterios, subcriterios e indicadores del Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa* y de

los cuales el personal de apoyo (orientadores, trabajadora social, prefectos, médicos, bibliotecarios, secretarías y el personal cuyas funciones sean de apoyo) puede proporcionar información. La escala de valoración es de 0 a 5. El EA definirá el procedimiento y estrategia para su aplicación con el fin de obtener una información valiosa y objetiva. Por tanto se sugiere:

- Informe oportunamente al personal de apoyo del objetivo de la evaluación.
- Acuerde con el personal de apoyo el día y el horario más adecuado para la aplicación del cuestionario.
- Distribuya personalmente los cuestionarios a todo el personal de apoyo del centro escolar, enfatizando la importancia de su participación.
- Solicite que el cuestionario sea llenado de manera individual.
- Establezca las condiciones de entrega (buzón, por ejemplo) que garanticen el anonimato.
- Determine un plazo de entrega de una semana como máximo.

D. Cuestionario para Padres de Familia

El cuestionario consta de preguntas que consideran ciertos criterios, subcriterios e indicadores del Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa* que tienen que ver con la información que pueden proporcionar los padres de familia.

La escala de valoración que se utiliza es de 0 a 5. Los integrantes del EA definirán el mejor procedimiento para su aplicación a todos los padres de los alumnos de la escuela; éste puede variar según las circunstancias, para ello se sugiere que el EA:

- Designe a un responsable para que entregue a los alumnos el cuestionario en un sobre cerrado, para que, a su vez, lo hagan llegar a sus padres.
- Utilice un sistema de distribución que garantice una mayor participación de los padres y la confidencialidad de sus respuestas.
- Elabore una carta de presentación de los objetivos, solicitando su colaboración por el bien de la escuela y de sus hijos, dando las gracias y garantizando el anonimato, a fin de que ésta sea enviada junto al cuestionario.
- Indique que el cuestionario tiene carácter anónimo y, por tanto, no deberá escribir su nombre en él.
- Señale claramente la forma en que se devolverá a la escuela: puede incorporarse un sobre para que lo regresen o bien en un buzón de sugerencias instalado en el centro, o por correo u otra forma, según valore el centro.
- Informe la fecha de entrega que puede ser de una semana, ya que esto es de suma importancia.

E. Guía de Entrevista para el Director

La Guía de Entrevista para el Director consta de preguntas que se derivan de los ocho

criterios del Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa*, de sus subcriterios e indicadores. Para su administración:

- Se nombrará a un integrante del EA que posea ciertas habilidades para que la información que recabe sea lo más objetiva posible.
- Se puede hacer en dos o tres sesiones de dos horas aproximadamente cada una o adecuarla al tiempo con que se cuente.
- Se planeará el día y la hora en que podrá llevarse a cabo, considerando el espacio y el tiempo prudentes para evitar interrupciones o cancelaciones abruptas que retrasen la aplicación o interfieran en la concentración del director a la hora de contestar las preguntas por escrito.
- Se procurará cuidar las condiciones de comodidad necesarias para la sesión de entrevista y evitar con ello las condiciones adversas que pudieran interferir en las respuestas.
- De ser necesario, se le dejará la guía al director para que la conteste por escrito.
- Cuando la información proporcionada por el director refiera documentos que la avalan, éstos deberán solicitarse como evidencias.
- Se recomienda que el director conteste todas las preguntas, sin excepción alguna, ya sea en forma de entrevista directa o por escrito.

F. Información de Datos Cuantitativos

Esta clase de información que se habrá de recopilar y analizar se refiere a aquellos datos numéricos, como la estadística escolar, los indicadores educativos básicos del centro (matrícula, reprobación, deserción, entre otros), que ofrezcan información relevante respecto a los criterios, subcriterios e indicadores del Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa*.

Como apoyo técnico para definir este tipo de información, el EA habrá de auxiliarse con el documento “Indicadores Cuantitativos” revisado durante su Proceso de Formación. Para realizar esta tarea el EA designará a uno o más responsables:

- La información que se recopile deberá ser, en los indicadores que lo permitan, relativa a tres años para reflejar las tendencias y que se enriquezca con gráficos.
- Ciertos indicadores podrán obtenerse de registros institucionales o por solicitud a las áreas correspondientes.
- Algunos de estos datos se refieren a resultados, aunque no todos.
- La información que se recabe deberá ser pertinente, confiable y completa.

G. Otra Información

Una de las fortalezas del Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa* y del proceso de autoevaluación es que la información se sustente en evidencias para contextualizar la realidad del centro y fundamentar la toma de decisiones. De ahí que otro tipo de información a analizar y considerar en el proceso de autoevaluación se refiere

a aquella proveniente de diversos documentos de la escuela, tales como el Proyecto Escolar, el plan de trabajo, las actas, los registros u otros que puedan constituirse en evidencias de los datos proporcionados por los diversos participantes.

Para valorar qué documentos se analizarán y solicitarán, se sugiere consultar los documentos “Herramienta de Apoyo para la Autoevaluación” e “Información Técnica para el Cuestionario de Autoevaluación”; esto, con el propósito de determinar la información recopilada y faltante, a fin de establecer los cauces para su recopilación.

En éste como en los casos anteriores es necesario establecer un sistema de archivo bien organizado para facilitar el acceso y la valoración por parte del Equipo de Autoevaluación, salvaguardando la confidencialidad de los documentos.

3.3 Procesamiento de la Información

Una vez recopilada la información, el Equipo de Autoevaluación deberá proceder al procesamiento de la misma.

Como un apoyo, el EA dispondrá, en archivo electrónico, de los formatos de captura en hojas Excel para cada uno de los instrumentos aplicados, aunque el EA valorará las posibilidades de cada centro para realizar esta actividad.

En el caso de los instrumentos es conveniente:

- Ordenarlos y foliarlos por grupo de informantes: profesores, personal de apoyo, alumnos y padres de familia.
- Realizar su captura en formatos de hojas de datos Excel, elaboradas para este fin.
- La entrevista al director se captura de manera particular.
- El EA dispondrá de una herramienta informática (programa Excel) que realizará el procesamiento estadístico que se aplicará a la información generada, para obtener los resultados de los análisis de los datos y facilitar la toma de decisiones, tal y como se indica a continuación.

3.4 Análisis de la Información

Para su ágil análisis, a causa de la gran cantidad de información, se sugiere al EA realizar un procedimiento por partes.

➤ Los cuestionarios serán analizados:

- En el orden de los criterios del MNCT. México. *Versión educativa*.
- Se considerarán los procedimientos estadísticos de frecuencias, promedios y desviación estándar por ítem.
- Se generarán gráficos para ilustrar los resultados estadísticos por ítem, por subcriterio y criterio.

- **El procedimiento estadístico de análisis para cada criterio consistirá básicamente en:**
 - Cálculo de la media, la desviación típica, las frecuencias de respuestas correspondientes a cada uno de los grados, ilustrando con un gráfico las medias de cada ítem, de los referidos a cada subcriterio, si procede, y a cada criterio.
- **A partir de esta información y de los estándares siguientes, los datos podrán apoyar un punto fuerte o un área de mejora, siguiendo estos criterios:**
 - Siempre que la media obtenida se encuentre en torno a los valores 1 y 2 se considerará un punto débil.
 - Siempre que la media obtenida se encuentre en torno a los valores 4 y 5 se interpretará como un punto fuerte.
 - Cuando la media está en torno a 3 y:
 - a. Si el 80% de las frecuencias proceden de las valoraciones 1 y 2 se considerará un punto débil.
 - b. Si el 80% de las frecuencias proceden de las valoraciones 4 y 5 se considerará un punto fuerte.
 - c. Si el 40% de las frecuencias se ubican en las valoraciones 1 y 2 y el 60% o menos se ubican en las opciones 4 y 5, el punto se considerará débil.
 - d. Cuando el mayor porcentaje de respuestas esté en la valoración 3 y el porcentaje restante de respuestas se distribuya por igual en los valores 1 y 2, así como 4 y 5 se considerará un punto débil. Esto es, 50% arriba de la media y 50% debajo de la media.
- **Análisis de la información procedente de los datos cuantitativos:**
 - Para realizar esta actividad es indispensable remitirse al documento “Indicadores Cuantitativos”, que incluye los indicadores, datos absolutos y los estándares correspondientes para apoyar los puntos fuertes o las áreas de mejora y el llenado del Cuestionario de Autoevaluación.
 - La información procedente de las fuentes será analizada por todos y cada uno de los miembros del EA.
 - Las evidencias encontradas se deben sistematizar, registrándolas en el documento “Herramienta de Apoyo para la Autoevaluación”, en el que se indica para cada criterio y subcriterio el tipo de documentos necesarios como evidencia, los ítems de cada cuestionario que son pertinentes al aspecto que se trata y los indicadores cuantitativos que complementan la información.

3.5 Identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora

El objetivo de recopilar y analizar la información es presentar la situación en la que se encuentra el centro escolar. Cuando el EA ha procesado, analizado y concentrado la información con el auxilio del documento “Herramienta de Apoyo para la Autoevaluación”, ha llegado a constituir el insumo para valorar, en un trabajo conjunto, los puntos fuertes y áreas de mejora de la escuela.

Para que esta valoración se realice también de manera sistemática, el EA cuenta con el Cuestionario de Autoevaluación.

3.5.1 Cuestionario de Autoevaluación

El Cuestionario de Autoevaluación se elaboró específicamente para el MNCT. México. *Versión educativa*, a fin de aplicarlo en las escuelas públicas de la educación básica y tiene el propósito de ofrecer un perfil del centro escolar, basado en todos sus criterios y subcriterios. Ofrece además la posibilidad de obtener un valor numérico, tanto a nivel global como analítico por subcriterios o criterios, en relación con la valoración sobre 1000 puntos que tiene el modelo en su versión original.

Este cuestionario lo contestarán los miembros del EA, teniendo como base la información recopilada, procesada, analizada y concentrada por criterio y subcriterio, con el propósito de lograr los siguientes objetivos:

- Reflejar el funcionamiento del centro de acuerdo con el MNCT. México. *Versión educativa* para identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora.
- Estimular la cultura de la mejora continua mediante la autoevaluación.
- Conocer el estado actual del centro escolar.

El Cuestionario de Autoevaluación responde a la estructura del MNCT. México. *Versión educativa* en sus criterios y subcriterios y está estructurado de la siguiente manera:

- Contiene preguntas o ítems ordenados de acuerdo con los criterios, subcriterios e indicadores del modelo.
- Presenta dos escalas posibles, una de cuatro grados cuya valoración corresponde al 1 para la más baja y al 4 para la más alta. La segunda escala se maneja en porcentajes, que van de 0 a 100. Ambas escalas son similares, con algunas diferencias, y el EA podrá elegir la que considere más conveniente o presente menor dificultad. En primeras fases de aplicación se recomienda utilizar la escala de cuatro grados, por ser más sencilla, para progresivamente pasar a la de porcentajes ya que permite mayor precisión.
- La valoración de cada ítem del cuestionario nos dará la ponderación de un punto fuerte o un área de mejora.
- Si las respuestas recaen en los valores 1 y 2 se considerará área de mejora y si se carga a las valoraciones 3 y 4 se considerará punto fuerte.

3.5.2 Procedimiento para contestar el Cuestionario de Autoevaluación

Para lograr que este instrumento refleje la situación real del centro escolar se recomienda:

- Los integrantes del EA deberán ser objetivos para asignar la puntuación de la manera más realista, siendo precisos en la evaluación con la finalidad de no caer en valoraciones no fundamentadas para que el cuestionario mantenga su utilidad.

- Siempre se deberá recurrir a la información procesada, analizada y concentrada con el auxilio del documento “Herramienta de Apoyo para la Autoevaluación”, para garantizar que la asignación de los puntajes se fundamente en evidencias documentadas.
- Cada uno de los integrantes del EA responderá un Cuestionario de Autoevaluación de manera individual e independiente.
- Se reunirá el EA y se pondrán en común las respuestas otorgadas por cada uno de los integrantes, justificando con evidencias y razones fundamentadas sus valoraciones.
- Posteriormente, todo el EA contestará de manera consensuada un cuestionario, decidiendo las respuestas y las puntuaciones que se asignarán a cada una de ellas.
- A partir del consenso de las respuestas, identificarán los puntos fuertes y las áreas de mejora, los valores globales en porcentajes o grados por cada criterio y subcriterio.
- El EA obtendrá la puntuación correspondiente según la ponderación asignada por el MNCT. México. *Versión educativa* sobre un total de 1000 puntos.

3.6 Elaboración del Informe de Autoevaluación

Como conclusión del proceso de autoevaluación conviene elaborar un informe o documento que incluya los puntos fuertes y las áreas de mejora, que se pondrá a consideración de los docentes y de todo el personal para que lo conozcan.

Características:

- El informe será redactado en forma discursiva, y consensuada, por los miembros del EA y coordinado por el coordinador del EA.
- Se empleará en su elaboración la rigurosidad ética que permita reflejar el estado actual que guarda el centro escolar, evitando herir la sensibilidad de las personas.
- Se utilizará un lenguaje claro y preciso, limitado en su extensión de 35 a 40 páginas aproximadamente, de manera que pueda ser leído ágilmente.
- Se elaborará de manera inmediata, oportuna y eficaz.
- El EA deberá ajustarse al tiempo establecido para su elaboración, ya que su demora le haría perder eficacia.
- El EA se reunirá una vez más para analizar y consensuar la información que se incorporará definitivamente.
- Se respetará el anonimato de los participantes, lo cual no impedirá su publicación y difusión.
- Deberá darse a conocer a toda la comunidad escolar eligiendo el momento adecuado para su presentación.

Contenido:

- Reflejará en todo momento la realidad del centro escolar y siempre con base en los

cuestionarios, las entrevistas y otras técnicas que hayan utilizado, el EA analizará e interpretará los datos cuantitativos y cualitativos, cruzando la información obtenida con objetividad.

- Deberá incluir las conclusiones y propuestas de mejora formuladas por el EA.
- Las áreas de mejora serán dadas a conocer a la comunidad escolar y debatidas en su caso.
- Las áreas de mejora se priorizarán para elaborar el Plan de Mejora. En su priorización hay que tener en cuenta la situación de cada centro, por ejemplo: el número de personas del mismo, ya que de ello dependerá el número de áreas de mejora que pueden abordarse simultáneamente.

Estructura:

Se recomienda que el Informe de Evaluación abarque los siguientes aspectos:

Introducción:

- Se señalarán los objetivos del documento y el propósito de realizar el proceso de autoevaluación, partiendo de una breve descripción de la escuela.
- Se mencionará a los integrantes y la forma en que se constituyó el Equipo de Autoevaluación, además del cargo que ocupan en la escuela.
- Se describirá el desarrollo del proceso, el cumplimiento del cronograma previsto, las incidencias que se hayan presentado y la forma de resolución.

Valoración de la escuela: Puntos fuertes y áreas de mejora:

- En este apartado se presentará una valoración general para exponer los puntos fuertes y las áreas de mejora en cada uno de los criterios, así como un listado que los priorice y que será la base para implementar un Plan de Mejora.
- Se realizará el análisis de cada uno de los criterios, subcriterios, áreas e indicadores evaluados, destacando los puntos fuertes y las áreas de mejora, apoyándose en las evidencias que se han encontrado en el proceso de autoevaluación. Se seguirá el orden de los criterios y subcriterios del Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa*.
- En el informe, el análisis de cada criterio y subcriterio deberá ir sustentado por las evidencias más importantes que apoyen los puntos fuertes o las áreas de mejora, no siendo exhaustivos para facilitar la lectura a las audiencias correspondientes: padres, alumnos, profesores. Al final del análisis de cada criterio se recomienda sintetizar los puntos fuertes y las áreas de mejora relativas al mismo. Al final del análisis se puede presentar un cuadro global que incluya todos los puntos fuertes y las áreas de mejora, estructurados por criterios o por afinidad en las áreas.
- El análisis es fundamental en el informe, debiendo ser breve pero claro y fundamentado para que pueda ser comprendido por toda la comunidad escolar.
- Se recomienda, como constancia del trabajo realizado, elaborar para el centro otro informe bien documentado, más exhaustivo, más pormenorizado e incluyendo una parte de los datos, tablas, gráficos, entre otros, a donde puedan remitirse los interesados o que puedan ser utilizados en procesos posteriores como marco de referencia.

Valoración del proceso de autoevaluación:

- En esta sección se valorará el desarrollo del propio proceso de autoevaluación, destacando los problemas que hayan podido surgir y las propuestas de mejora para procesos posteriores.
- Para ello se tomará como referencia el cronograma, el cumplimiento de objetivos, el proceso de aplicación de los instrumentos y los propios instrumentos de evaluación, entre otros aspectos relevantes surgidos.
- Este apartado es necesario para procesos posteriores ya que permite prevenir las dificultades y problemas del proceso, por ello puede no ser de tanto interés para todas las audiencias.
- Por tanto, podría obviarse en el documento breve pero debe quedar incorporado en el informe extenso para el centro ya que permite tomar decisiones de mejora del proceso de autoevaluación.

Plan de Mejora:

- A partir de las áreas de mejora el informe incluirá las directrices generales para establecer el plan que permita abordarlas en un plazo de tiempo previsto, diferenciando medidas a corto y mediano plazos.
- Se señalarán los criterios contemplados para priorizar unas áreas sobre otras, detectando las más urgentes y viables y estableciendo un calendario.
- Las áreas priorizadas pueden quedar o no en el informe.

3.7 Criterios para la Priorización de las Áreas de Mejora

Aunque se pueden utilizar distintos procedimientos, a título indicativo se recomienda el que se describe a continuación:

Para priorizar las áreas se utilizará el formato “Criterios para la Priorización de Áreas de Mejora” que se presenta en la página 31 y se realizarán las siguientes actividades:

1. Una vez que el Equipo de Autoevaluación haya detectado las áreas de mejora deberá numerarlas y registrarlas (ver las columnas No. y Área del formato).
2. Registradas las áreas se procederá a su valoración a partir de al menos cuatro Criterios Referenciales (ver las columnas Relevancia, Necesidad, Utilidad y Factibilidad del formato). El centro podrá definir otro(s) criterio(s) referencial(es) que sean relevantes para su contexto específico.
3. Para la valoración de cada uno de los Criterios Referenciales se empleará una Escala de Valoración de 1 a 5 grados (ver Cuadro 1), que permitirá asignarle una puntuación a cada uno de los criterios. En dicha escala el 5 significa que el área requiere de una inmediata atención y el 1 una atención no inmediata.

Los Criterios Referenciales se describen a continuación:

Relevancia: Impacto sobre el logro de los objetivos que tiene el centro escolar

dirigidos a conseguir su Misión y su Visión.

Factibilidad: Posibilidades de realización considerando la relación entre el costo y el beneficio, el tiempo de realización y los recursos técnicos y humanos disponibles en la escuela.

Necesidad: Urgencia que tiene el centro por dar soluciones.

Utilidad: La relación que guarda respecto a la mejora o implementación de los servicios que presta el centro.

Otros: Situaciones que para el centro sean importantes de considerar y no estén plasmadas en los anteriores criterios.

Cuadro 1

ESCALA DE VALORACIÓN	
1	MUY BAJA
2	BAJA
3	REGULAR
4	ALTA
5	MUY ALTA

- Se recomienda objetividad al asignar la puntuación, siendo precisos en la valoración con la finalidad de no caer en evaluaciones no fundamentadas.
- El EA se reunirá y analizará las puntuaciones asignadas a cada una de las áreas, justificando las razones fundamentadas de sus valoraciones. Conviene que las áreas de mejora queden en sus valoraciones claramente diferenciadas por su importancia, por lo que se recomienda que al asignar la valoración se trate de discriminar y no de dar puntuaciones muy similares (ver las puntuaciones en las columnas Relevancia, Necesidad, Utilidad y Factibilidad del formato).
- Valoradas cada una de las áreas de mejora, se sumará el puntaje obtenido en cada uno de los cinco Criterios Referenciales y la suma se anotará en la columna Total correspondiente a cada área (ver la columna Total del formato).
- Cuando se obtengan los totales de cada una de las áreas registradas a manera de listado, el Equipo de Autoevaluación observará cuáles son las áreas que tienen mayor puntuación y las enumerará en la columna Jerarquía de Atención del formato,

de tal manera que la de mayor puntuación tendrá el número 5 (que indicará que es el área que se deberá atender primero) y así sucesivamente. Es importante mencionar que queda a decisión del Equipo de Autoevaluación cuántas áreas de mejora serán atendidas. Sin embargo, se sugiere que al empezar este proceso el número de áreas que se atiendan sea en la medida de las posibilidades del centro con el fin de realizarlas durante el resto del año escolar para que se observen los cambios y la comunidad escolar pueda evidenciar las acciones de mejora.

8. Si algún área de mejora no es factible de ser atendida de manera inmediata, aun cuando ocupe el número uno dentro de la priorización, se atenderá otra u otras áreas que se relacionen con aquella para que, posteriormente, cuando las condiciones lo permitan, pueda ser atendida.

A continuación se presenta un modelo del uso del formato Criterios para la Priorización de Áreas de Mejora para jerarquizarlas:

CRITERIOS PARA LA PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA

ESCALA DE VALORACIÓN: 1 MUY BAJA, 2 BAJA, 3 REGULAR, 4 ALTA, 5 MUY ALTA

PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA								
No.	Área	CRITERIOS REFERENCIALES					Total	Jerarquía de Atención
		Relevancia	Necesidad	Utilidad	Factibilidad	Otros		
1	Necesidades y expectativas de los usuarios.	3	3	3	2	-	11	3
2	Servicios que añaden valor y ventajas competitivas al usuario.	2	2	3	2	-	9	2
3	Respuesta a requerimientos detectados.	2	2	2	2	-	8	1
4	Fortalecimiento en las relaciones con los usuarios	4	4	4	3	-	15	4
5	Diseño y operación de sistemas.	5	5	5	5	-	20	5
6								
n								

3.8 Información y Difusión de los Resultados de la Autoevaluación

Una vez concluido el informe, es conveniente que el EA arbitre las medidas necesarias para darlo a conocer a todo el personal del centro, a quienes participaron directamente en la etapa de recolección de información (director, docentes, alumnos, padres de familia y personal de apoyo) y a los diferentes grupos de interés, para que valoren y participen activamente en la transformación del centro. Cabe aclarar que con esta actividad se concluye la función del Equipo de Autoevaluación y se procede a la composición y formación de los Grupos de Mejora. A continuación se señalan algunas de las medidas que se sugieren:

- Conviene reunir al personal para darle información al respecto. Se pueden organizar también reuniones para padres y para alumnos por separado para evitar excesiva masificación. También se debe poner a disposición de la comunidad informes ubicados en determinados lugares para que se puedan leer o enviar resúmenes con lo más relevante, incluir en boletines del centro o realizar otras acciones.
- Preparar las reuniones que se arbitren para el personal del centro y otros grupos de interés con la ayuda del facilitador.
- Presentar el informe, mediante el uso de cañón o acetatos.
- Al término del informe el facilitador, mediante el uso de Power Point, carteles, acetatos o papel bond, reforzará las necesidades de mejora del centro.
- El facilitador, con el apoyo del directivo, invitará al personal del centro a participar en las propuestas de mejora planteadas en el informe, según sus potencialidades de información y conocimiento.

3.9 Motivación y Reconocimiento al Equipo de Autoevaluación

En todo momento la dirección del centro deberá tener información relacionada con las actividades del Equipo de Autoevaluación. A lo largo de todo el proceso estimulará a sus integrantes y arbitrará medidas de reconocimiento de la labor desempeñada por cada uno de sus miembros, como la expedición de un diploma de participación u otro tipo de reconocimientos. De igual manera, se podrá buscar la posibilidad de hacer llegar a los directivos un documento de reconocimiento por estar apoyando este proceso de gestión en su centro.

4. ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

La autoevaluación no debe quedarse sólo en el diagnóstico, debido a que todas las interrogantes que con frecuencia se habían generado entre el personal concluyen en este punto.

Una vez que el centro escolar cuenta con los resultados que le permiten identificar las áreas de mejora, la siguiente tarea será constituir los Grupos de Mejora que habrán de garantizar el éxito en las tareas de mejora para cada una de las áreas detectadas por el EA.

Se analizará el área concreta de mejora y se establecerá un plan que incluya un diseño concreto y claro, con objetivos y expectativas que se puedan cumplir y que permitan

continuar con la mejora del trabajo diario.

4.1 Constitución de los Grupos de Mejora

- El número de personas recomendadas por grupo de mejora es de tres.
- Debe formar parte del equipo alguna persona relacionada directamente con el área a mejorar.
- La duración de cada grupo de mejora no excederá de nueve meses.
- Cada uno de los integrantes del grupo de mejora no podrá colaborar en más de dos planes de mejora en un año.

4.2 Criterios para la Constitución de los Grupos de Mejora

- Los miembros del grupo deben comprometerse con los objetivos.
- Los miembros del grupo deben mostrar voluntad para colaborar.
- La participación en las tareas debe ser equitativa.
- La comunicación entre los miembros del grupo debe ser abierta, precisa y eficaz, favoreciendo el intercambio de ideas y sentimientos.
- El grupo debe conducir la situación sin enfrentamientos y fomentar soluciones constructivas.

La Secretaría de Educación Pública a través de la Unidad de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas y la Dirección General de Evaluación de Políticas (DGEP), presenta un paquete de documentos que permitirán implementar en las escuelas un sistema de autoevaluación basado en el Modelo Nacional para la Calidad Total.

La colección *Sistema de Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de la Calidad* consta de cinco libros, los cuales están dirigidos a directores, docentes, supervisores, asesores técnicos pedagógicos, autoridades educativas y todo aquel interesado en conocer y promover la autoevaluación como proceso de mejora continua dentro de la planeación escolar, con el ánimo de que los profesionales de la educación conozcan diferentes propuestas de trabajo escolar que les proporcionen insumos para la mejor realización de su tarea.

Con estos materiales se busca apoyar el 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.

Es necesario destacar que estos documentos no sustituyen las planeaciones estratégicas o proyectos escolares que realizan las escuelas y se conciben como un insumo que contribuye a la reflexión en la elaboración de la autoevaluación. Si los maestros, directivos, alumnos y padres de familia —en una auténtica comunidad escolar— tienen la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas, podrán elegir los caminos necesarios para la formulación de un plan estratégico orientado a mejorar la calidad del servicio educativo.