

SEDUC  
GOBIERNO DEL ESTADO  
CAMPECHE 2015-2021



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN**

**UPN**

**UNIDAD 041**

**“MARÍA LAVALLE URBINA”**



**“La Autoevaluación Institucional como un proceso de Gestión e Innovación Educativa”**

**JOSEFINA GUADALUPE YAM CAMACHO**

**San Francisco de Campeche, Campeche; México, 2015.**

SEDUC  
GOBIERNO DEL ESTADO  
CAMPECHE 2015-2021



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN**  
**UPN**  
**UNIDAD 041**  
**“MARÍA LAVALLE URBINA”**



**“La Autoevaluación Institucional como un proceso de Gestión e  
Innovación Educativa”**

TESIS

Que presenta:

**JOSEFINA GUADALUPE YAM CAMACHO**

Para obtener el grado de:

Maestro en Gestión Educativa

**San Francisco de Campeche, Campeche; México, 2015.**



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 041  
"MARÍA LAVALLE URBINA"  
CAMPECHE

**DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO**

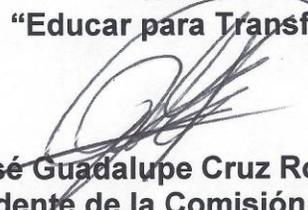
San Francisco de Campeche, Cam., 20 de octubre de 2015.

**C. JOSEFINA GUADALUPE YAM CAMACHO  
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado: "**La Autoevaluación Institucional como un proceso de Gestión e Innovación Educativa**", asesorado por el Mtro. Tomás Enrique Coronado Sánchez, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos por la institución para aspirar al grado de Maestro de Gestión Educativa.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen correspondiente.

**Atentamente**  
**"Educar para Transformar"**



**Lic. José Guadalupe Cruz Romero, M. en C.**  
**Presidente de la Comisión de Titulación**

## RESUMEN

El presente estudio fue realizado para comprender la gran responsabilidad que tiene la comunidad educativa cuando asume el papel protagónico en el proceso de evaluación de los servicios que ofrece a los alumnos, padres de familia y a todo el personal adscrito al plantel educativo, en la toma de decisiones hacia la mejora continua y de la transformación en las prácticas educativas con un enfoque de innovación, formación y gestión educativa, asumiendo una constante búsqueda de mejores satisfacciones en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

La autoevaluación, es una estrategia considerada como una evaluación global aplicable a un centro escolar o diversos centros de trabajo a la vez, que tiene como finalidad integrar a todos los agentes directos que participan en el proceso educativo (directivos, docentes, administrativos y de apoyo a la educación).

La aplicación de esta estrategia en los planteles educativos permite analizar de la manera más objetiva y sistemática las actividades y los servicios que ofrece a los usuarios, permitiendo alcanzar el mayor porcentaje de resultados, con el objeto de tomar decisiones responsables e informadas que permitan favorecer la mejora continua utilizando el modelo nacional para la calidad total de la educación.

Se realizó en toda la influencia de la zona escolar 007 correspondiente a la ciudad de Escárcega, Campeche en el subsistema de Educación Secundaria Técnica.

El trabajo de investigación del cual refiere este documento es del tipo Cuasi-experimental porque permite involucrarnos para su análisis en las aproximaciones de una investigación experimental de todo lo que ofrecen los centros educativos.

En el proceso de recolección de la información se hizo la aplicación de cuestionarios dirigidos a los alumnos, docentes, personal administrativo, de apoyo a la educación y padres de familia. Así mismo, una entrevista guiada al director del plantel y un cuestionario de autoevaluación.

Los cuestionarios se encuentran diseñados con respuestas determinadas con una escala de valoración cuantitativa y permite recopilar la percepción de los diferentes informantes acerca de los procesos y actuaciones que tienen lugar en el interior de la escuela.

Los resultados pueden servir como un replanteamiento de las actividades de motivación e influir en la continuidad del proceso de investigación sistemática, de acciones planificadas, generando nuevas experiencias renovadoras que trasciendan en el ámbito educativo, particularmente en los centros escolares de educación secundaria técnica.

Dichos resultados manifiestan cómo comprometer a los equipos participantes en la veracidad de la información, visualizar el liderazgo del equipo directivo, desarrollar un proceso o sistema de comunicación con la comunidad educativa y sus participantes externos sobre la importancia y el sentido de autoevaluación reflejado en el proceso de formación y desarrollo de competencias e innovación centrada en

las instituciones educativas en la promoción de cambios y transformaciones positivas de los actores involucrados en la educación de los alumnos inscritos en nuestras escuelas secundarias técnicas del Estado.

## ABSTRACT

The present study was conducted to understand the great responsibility of the educational community when he assumes the lead role in the evaluation process of the services offered to students, parents and the whole attached to the campus staff in making decisions to continuous improvement and transformation in educational practices with a focus on innovation, training and educational management, assuming a constant search for better satisfaction in the teaching learning process.

Self-assessment is a strategy considered a global assessment applicable to a school or workplace several at once, which aims to integrate all direct actors involved in the educational process (managers, teachers, administrators and support education).

The implementation of this strategy in educational establishments to analyze objectively and systematically the activities and services offered to users, allowing to reach the highest percentage of results, in order to make responsible and informed decisions to promote continuous improvement using the national model for the overall quality of education.

It was conducted throughout the influence of school zone 007 corresponding to the city of Escárcega, Campeche subsystem Technical Secondary Education.

The research from which this document refers is the Quasi-experimental because it allows for analysis involved in experimental research approaches everything offered by schools.

In the process of data collection application of questionnaires to students, teachers, administrators, support to education and parents it is made. Also, an interview guided the principal and a self-assessment questionnaire.

The questionnaires are designed with specific responses on a scale of quantitative assessment and allows collecting the perception of different informants about the processes and actions that take place inside school.

The results can serve as a rethinking of motivational activities and influence the continuity of the process of systematic research, planned actions, creating new experiences that transcend renovating in education, particularly in schools of technical secondary education.

These results show how commit the teams on the accuracy of the information, display the leadership of the management team, develop a process or system of communication with the educational community and external participants on the importance and sense of self reflected in the process training and skills development and innovation focused on educational institutions in promoting positive changes and transformations of the actors involved in the education of students enrolled in our state technical high schools.

## AGRADECIMIENTO

A dios, por la oportunidad de vida, por darme fortaleza e inteligencia para caminar por la vida con pasos firmes y seguros para lograr alcanzar mis proyectos de vida.

A mis padres Victoriano Yam May y Sra. María Luisa Camacho Flores por su apoyo incondicional, por los consejos, paciencia y apoyo a lo largo de toda mi vida.

A mis hermanos Marco Antonio, Ricardo y Dennis Andrés por su valioso tiempo compartido conmigo, por haberme tenido la paciencia suficiente en los momentos difíciles, ustedes han sido mi motivo para ser mejor en cada faceta de mi vida.

A mi esposo Jorge Antonio e hijos Jorge Alejandro, Cristian Antonio y Gerardo Aarón, mis pequeños tesoros por darme todo su amor y su comprensión ya que son mi razón de ser, mi inspiración para lograr la meta deseada, por caminar siempre a mi lado, por darme un motivo para seguir adelante.

A mis maestros por haberme dado la oportunidad de aprender, por su esfuerzo y dedicación, quienes con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación han logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito y con sus enseñanzas me brindaron los buenos principios para ser maestra.

Mi agradecimiento especial al Dr. Mariano Piedra Olmedo, supervisor y al personal directivo, docente y manual, a los estudiantes y a los padres de familia de la zona escolar 007 por la dedicación, colaboración y participación que me brindaron, para que este proyecto se consolidara con los frutos deseados; infinitamente gracias.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que no encuentro palabras para agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén, quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: muchas gracias y que dios los bendiga.

## ÍNDICE

DICTAMEN

RESUMEN

ABSTRACT

AGRADECIMIENTO

INDICE

INTRODUCCIÓN_____	1
1.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA_____	3
1.1 Descripción de la situación problema_____	3
1.2 Pregunta de investigación_____	10
1.3 Objetivos_____	11
1.4 Justificación o importancia del estudio_____	11
1.5 Delimitación del problema_____	17
1.6 Hipótesis y/o supuestos_____	19
2.- MARCO TEÓRICO_____	20
2.1 Conceptual _____	20
2.1.1 Ámbito de gestión_____	23
2.1.2 ¿Qué es la gestión educativa?_____	24
2.1.3 Trabajo en equipo_____	26

2.1.4 Apertura al aprendizaje y a la innovación _____	27
2.1.5 Una intervención sistémica y estratégica _____	27
2.1.6 Liderazgo pedagógico _____	28
2.1.7 Rendición de cuentas _____	29
2.2 Referencial _____	30
2.2.1 Experiencias exitosas _____	30
2.2.2 La gestión escolar _____	31
2.2.3 Modelo Nacional para la Calidad Total _____	31
2.2.4 Mejora continua _____	32
2.2.5 Pizarrón para la autoevaluación escolar _____	33
2.3 Contextual _____	34
2.3.1 Antecedentes _____	35
2.3.2 Características del contexto educativo _____	35
3.-METODOLOGIA _____	39
3.1 Tipo de estudio _____	40
3.2 Ubicación y tiempo de estudio _____	40
3.3 Sujetos o participantes (población) _____	43
3.4 Muestra _____	44
3.5 Instrumentos para acopio de información _____	45
3.6 Procedimientos _____	47
4.-RESULTADOS _____	56
4.1 Análisis de los resultados obtenidos _____	60
4.2 Hipótesis validada _____	77
5.-DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ____	80

5.1 Discusión	81
5.2 Conclusiones	86
5.3 Recomendaciones	89
6.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92

ANEXOS

## INTRODUCCIÓN

Para lograr adaptarse a los cambios que exigen la sociedad y sus instituciones, las organizaciones educativas necesitan contar con sistemas de evaluación que les permitan valorar permanentemente, tanto los procesos académicos como el de su desempeño escolar.

La Gestión Educativa se convierte fundamentalmente en lo que se refiere a los recursos, y la efectividad en el manejo interno de los procesos de quien tiene la necesidad de evaluarlos con el firme propósito de buscar mejores resultados, esto nos permitió identificar los elementos que inciden en la gestión efectiva; cuando la calidad se considera el objetivo institucional, da como resultado, promover la cultura de la autoevaluación.

Este documento está dividido en cinco partes. En el capítulo 1, plantea el problema de investigación, exponiendo la validez e importancia del estudio realizado. Así mismo, se describe la situación, los propósitos a alcanzar y su profundidad.

La aportación y fundamentación de diversos autores respecto a la problemática analizada, se manifiestan en el capítulo 2, dando sustento teórico al trabajo.

La metodología, reportada en el capítulo 3, da muestra de cómo y con qué herramientas se da seguimiento al proceso investigativo, en el que se señala el tipo de estudio, la ubicación temporal y espacial, sujetos participantes y procedimientos empleados.

El capítulo 4, revela los resultados obtenidos al investigar, detallando información relevante, interpretando cada instrumento aplicado a cada participante y búsqueda de evidencias, análisis de los datos para la detección de las áreas fuertes y débiles, establecer las áreas de mejora y diseño de los planes de mejora. De este modo, se valida el propósito a alcanzar y se corrobora la hipótesis planteada.

Las discusiones y conclusiones son expuestas en el capítulo 5, apoyando la primera en los distintos puntos de vista de los autores y finalmente, se concluye respecto a los logros obtenidos en relación a lo investigado y las recomendaciones para su cabal aplicación.

En los anexos, encontramos los diferentes instrumentos de evaluación aplicada a cada actor participante, los cuadros con la concentración de los criterios (usuarios, liderazgo, planeación, información y conocimiento, personal, procesos y competitividad y organización), los planes de mejora y los informes.

Con lo anterior, se pretende principalmente establecer una cultura de autoevaluación orientada a la mejora, se trata de un proceso de cambio a corto y mediano plazo, intenta modificar las prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, alumnos, personal de apoyo y padres de familia) conlleva a crear y consolidar formas distintas de trabajo, que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia, lograr la equidad, la pertinencia y la relevancia de la gestión educativa.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la situación problema

En la actualidad vivimos un período de cambio a nivel mundial y nacional, caracterizado, en gran medida, por la incertidumbre sobre el futuro. Se están modificando las demandas de la sociedad y de las personas, transformando contantemente la situación internacional, para ello, se proponen nuevas reglas del juego, cambia el rol de los agentes permanentes ya que surgen nuevos actores sociales. La educación no es ajena a estas transformaciones, tiene un papel por sí misma, de gran trascendencia, en el desarrollo de las personas, en su enriquecimiento cultural y en el progreso de sus conocimientos.

El agotamiento del modelo tradicional de gestión escolar no ha conseguido elevar los niveles satisfactorios de calidad y equidad, origen fundamental de las grandes reformas educativas en el mundo, y por supuesto, así mismo en el contexto nacional, de modo que se incorpore como un indicador de calidad en las nuevas políticas educativas y de toma de decisiones, la satisfacción de las nuevas demandas sociales. Por estas razones, la adopción de programas de evaluación y mejora de los sistemas educativos responde a una exigencia universalmente

reconocida como es la «rendición de cuentas» de la institución a sus proveedores y beneficiarios.

Pues uno de los retos que se avizoran para el futuro, ante todo, es desarrollar la capacidad de ofrecer una educación cada vez de mayor calidad.

La calidad educativa, se refiere a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto al proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura. Se considera generalmente cinco dimensiones de la calidad:

- filosofía (relevancia)
- pedagogía (eficacia)
- cultura (pertinencia)
- sociedad (equidad)
- economía (eficiencia)

Muñoz (2003) explica "que la educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si, al hacerlo, se alcanzan efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla –y los beneficios sociales y económicos derivados de la misma– se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida."

Los retos actuales de la sociedad campechana exigen una Gestión Escolar para el progreso que se traduzcan en mayores estándares de calidad educativa, donde se consideren los aspectos de la equidad, la pertinencia, la relevancia y la

eficiencia, esto significa que “la escuela debe ser considerada como el centro del cambio”.

En este sentido, las políticas educativas incluyen como un instrumento de especial relevancia la evaluación de la calidad de la educación. En las últimas décadas y, especialmente, en los países como Chile, Argentina y España, estos procesos se han convertido en una exigencia para las instituciones educativas, los gobiernos y las administraciones públicas.

Es pertinente mencionar que, en lo general, dichas situaciones problemáticas requieren de una reorientación en las funciones de los actores, así como tener un conocimiento real de estas situaciones, las causas que la originan y su impacto en los usuarios de este servicio.

Por otro lado, existen acciones comunes que se realizan de manera aislada y por tanto los resultados son mínimos y poco eficientes, como por ejemplo, la función administrativa y lo técnico pedagógico que ejercen situaciones mayormente de control perdiéndose la visión del trabajo colaborativo y la integración de las acciones para el logro de los objetivos y metas comunes.

También debe agregarse que entre el personal de supervisión y directivos escolares se observa la falta de liderazgo efectivo, por lo tanto no existe la orientación pertinente, que permita a los docentes encaminar sus esfuerzos hacia los propósitos educativos. También hay que agregar, la falta de interés por una gestión efectiva, que limita la innovación educativa y el interés para promover los cambios que actualmente se requieren para el logro de la calidad educativa.

Por lo anterior y dado el interés que reviste la gestión para la mejora institucional, se hace imprescindible y necesario implementar un Modelo de

Autoevaluación Institucional que provoque una innovación en la gestión educativa. Esto dio la oportunidad de intervenir en los aspectos que por su relevancia son susceptibles de cambiar favorablemente y en aquellos que puedan abatir los rezagos educativos.

Los factores asociados a los mecanismos de administración de los centros escolares que generan un impacto en los diferentes ámbitos de la gestión son:

- Las acciones de planeación, aplicación, seguimiento y evaluación, en todos los procesos.
- Los programas y proyectos de formación constante del personal que conforman los sistemas de trabajo en las instituciones educativas.
- La gestión de recursos, espacios y equipamiento.

La tendencia de la política educativa actual considera a la evaluación con una visión de control para legitimizar al sistema y la rendición de cuentas como una manera de orientar el cumplimiento de las finalidades del sistema.

El factor cultural también se ve reflejado en las actitudes del personal pues a pesar de que las personas cuentan con un perfil profesional acorde a la actividad que desempeñan, conforme a las condiciones de ingreso que el sistema educativo establece, en las acciones se observa poca efectividad en el desempeño de sus funciones ya que su actuar refleja falta de disposición hacia el trabajo en equipo, así como escaso desempeño en acciones colaborativas que, sin lugar a dudas, afectan los procesos de acción planteados.

Se observa también una política sindical distinta al del origen que fundamenta su razón de ser. Los sindicatos son organizaciones sociales para la defensa de los intereses de los trabajadores. (Köhler 2008).

La operación del servicio educativo en los planteles escolares tiene serios problemas que limitan la aplicación de planes, programas y proyectos, debido a que la función administrativa y de supervisión es poco eficiente desde la operación de los respectivos departamentos, que tienen a su cargo la responsabilidad permanente de las acciones que emprenden las instituciones educativas, desde la función de supervisión, dirección de plantel hasta el personal docente, administrativo y de apoyo a la educación en orden de autoridad descendente.

El espíritu que me anima a realizar este trabajo de Autoevaluación es valorar la heterogeneidad del personal que labora en el sistema educativo, dar claridad a la práctica y el desempeño de las funciones que corresponden desempeñar en las respectivas áreas, integrar equipos de trabajos con pautas de conducta renovada en consecución de la calidad. Fundamentalmente los aspectos, acciones y cambios que se deben considerar están en función a los mecanismos de operación administrativa y de organización, se realizó el diseño de un plan de Autoevaluación Institucional que de acuerdo a los ámbitos de responsabilidad, retoman las funciones del personal adscrito al subsistema de Educación Secundaria Técnica, lo que permitió definir los aspectos críticos para ser analizados, esto es un diagnóstico basado en los resultados obtenidos; en éste se consideraron:

- ✓ La organización y sus mecanismos de operación
- ✓ El perfil profesional de los actores educativos
- ✓ Las necesidades de capacitación y actualización

- ✓ Los estándares de desempeño del personal
- ✓ Los recursos humanos, materiales, financieros con que se opera.
- ✓ Las acciones de compromiso de trabajo colaborativo.

La unidad de planeación y evaluación de políticas educativas (UPEPE) y la Dirección General de Evaluaciones (DGEP), conjuntamente con las aéreas estatales de evaluación a nivel nacional, con la dirección técnica de la Dra. Ma. Josefa Hernández Díaz elaboró un sistema de autoevaluación de gestión escolar, basado en una adaptación al ámbito educativo del modelo nacional para la calidad total, el cual fue aprobado como una guía de implementación del modelo nacional para la calidad total México, para el sector educativo, con la intención de apoyar a las instituciones para implementar un sistema de Autoevaluación como parte del desarrollo de los propósitos y finalidades de los trabajos de maestría en Gestión Educativa se planteó realizar un trabajo de investigación sobre la Autoevaluación institucional como herramienta para el mejoramiento de la Gestión Escolar.

Y tomándolo como referente para el desarrollo del proceso que se propone, conjuntamente con otros apoyos teóricos y de experiencias desarrolladas, serán las guías del proyecto presente, esto nos permitirá fundamentar con evidencias un diagnóstico de la institución objeto de la investigación.

Se considera importante reconocer que aun cuando existan normas que orientan el trabajo en los sistemas educativos, así como los reglamentos de control interno para el personal que labora en él, estos no se desarrollan con la efectividad que se requieren y sí, impactan en los resultados que se obtienen en cada ciclo escolar.

Con esta premisa se retoma la importancia de promover el desarrollo de actividades encaminadas al logro de mejorar los resultados de los indicadores educativos, pero ¿cómo alcanzar la mejora de la calidad en el servicio?

Existen múltiples factores y elementos básicos que inciden de manera negativa en ellos; como por ejemplo, la falta de recursos económicos; los procesos administrativos complejos y lentos; los esquemas piramidales de organización; los aspectos culturales y procedimentales.

Se focalizó el problema al Departamento de Secundarias Técnicas, también se pudo observar que las acciones de trabajo, muchas de las veces se ven limitadas por diferentes factores; así lo demuestra la experiencia adquirida en la observación, evaluación y el análisis de los resultados, lo que plantea la disyuntiva de colocarla en una situación que solamente se traduzca en una preocupación o que concluya en la importancia que tendría la definición de un proyecto de Autoevaluación interna que abarque la revisión enfocada a las diferentes modalidades del área del Departamento de Educación Secundaria Técnica en el Estado de Campeche.

A lo anterior, debe agregarse la falta de liderazgo para la supervisión escolar, la función de asesoría técnico-pedagógica de directivos y del personal docente y las funciones administrativas que no cumplen el cometido de apoyar la operatividad del sistema. Es común observar el desempeño laboral en un clima de desarticulación, así como la falta de interés en la aceptación de un cambio en los esquemas de gestión, además que los espacios y equipos de trabajo son inadecuados e insuficientes, en la gran mayoría de las ocasiones, de tal forma que adoptar y desarrollar un modelo de evaluación interna permitió sistematizar, planear, analizar y diseñar las estrategias para conseguir una mejora constante a mediano y largo plazo.

Fue necesario establecer un sistema de autoevaluación que permitiera valorar el funcionamiento y la aplicación de las políticas del sistema educativo, para la rendición de cuentas de las autoridades para la sociedad en general; y, por otro lado se pueda constituir en un medio, que nazca de la misma organización y que promueva un alto sentido de responsabilidad ética, que se deba valorar permanentemente con el fin de establecer una mejora continua y permanente.

En general, en los mecanismos y procedimientos que se han desarrollado hasta la fecha, sus resultados han sido poco satisfactorios, es por ello que surge la idea de valorar el desempeño y los resultados de la gestión del área mencionada.

Trabajar en un clima o ambiente de una organización donde perduren prácticas tradicionales, sin la conciencia del trabajo colaborativo, de las resistencias a los cambios para actualizarse y la ausencia de cursos, así como por la falta de acuerdos de carácter pedagógico en colegiado; sin lugar a dudas sus efectos serán de manera negativa para los usuarios del servicio.

## 1.2 Pregunta de investigación

Partiendo del problema objeto de estudio se plantea la siguiente pregunta que dio sentido y validez al presente trabajo de investigación

1.- ¿Cuál es el impacto de la autoevaluación institucional en los procesos de gestión e innovación para el logro de la calidad en la zona escolar 007 en las secundarias técnicas del Estado de Campeche?

### 1.3. Objetivos

#### Objetivo específico

Analizar el resultado del proceso de Autoevaluación Institucional como un elemento fundamental para la mejora continua del servicio educativo de calidad en un ambiente de eficiencia laboral.

#### Objetivos particulares

1. Describir la percepción de los docentes en la satisfacción personal-laboral, el clima organizacional, la comunicación interpersonal y el liderazgo.
2. Determinar el efecto del proceso de autoevaluación en el desempeño de la responsabilidad en el personal de una institución educativa.
3. Definir los indicadores necesarios para potenciar las habilidades de los docentes, personal directivo, administrativo y manual de una escuela en un proceso de Autoevaluación Institucional.

### 1.4 Justificación o importancia del estudio

En un proceso sistémico de evaluación institucional, los informantes proporcionan datos muy precisos acerca de cómo se percibe en términos muy concretos el desempeño de nuestro sistema educativo.

Por lo tanto, los retos actuales de la sociedad campechana exigen una Gestión Escolar para el progreso que se traduzcan en mayores estándares de calidad educativa, donde se consideren los aspectos de la equidad, la pertinencia, la relevancia y la eficiencia, esto significa que la escuela debe ser considerada como el centro del cambio.

Sin ignorar la singularidad de la educación como tarea, ni su elevado cometido social ni la cuota de especificidad propia de las instituciones educativas, lo cierto es que sin un cambio profundo en el seno de los centros escolares en su concepción de la gestión y en las prácticas correspondientes, la educación tendrá serias dificultades para adaptarse a los nuevos tiempos, lograr mejores estándares de calidad para todos y contribuir sustancialmente al progreso personal, social y económico (calidad educativa SEP/2002).

Normativamente y en su quehacer cotidiano las escuelas secundarias técnicas son instituciones educativas de carácter eminentemente formativo desarrollando una labor con absoluto apego a lo establecido en el artículo 3º. Constitucional, en la ley General de Educación, así como también en los Planes y Programas correspondientes al nivel.

Ahora bien, la posibilidad de que la escuela secundaria contribuya significativamente al desarrollo de los alumnos que culminan su educación básica, y por ende a la sociedad en general, depende, indudablemente, de su capacidad de organización interna y del personal adscrito a ella.

Como consecuencia de la aplicación de las acciones de investigación, el proceso se asocia con otros aspectos como la imaginación, incluye el pensar con algún propósito, fomentando la expresión de valores, actitudes, sentimientos y aspiraciones, a través de la reflexión con los resultados obtenidos.

Pensar es poner en juego las facultades intelectuales y afectivas que nos permiten llegar a conclusiones, tomar decisiones conforme a una razón. Es el sentido y la importancia del trabajo de esta investigación, el personal de la organización institucional, tendrá a su disposición datos que reflejan la demostración de la

percepción que se tiene de ellos mediante sus indicadores: personal, social y profesional.

Determinando los integrantes de la comunidad escolar la capacidad de generar ideas o alternativas de solución de problemas detectados, identificar aspectos positivos y negativos, valorar situaciones constructivamente en un marco legal y concreto.

Los actores de la organización institucional comparten sus experiencias laborales, profesionales y afectivas en íntima relación entre sí, tanto de las consecuencias internas como externas.

Al aplicar un modelo de autoevaluación teniendo como premisa la transformación e innovación de los procesos y mecanismos de operación para una mejora continua, hace posible la identificación de las áreas de intervención, permitiendo establecer la relación causa-efecto en situaciones problemáticas.

Por lo tanto este trabajo contempla el estudio de la tercera línea de investigación sobre Políticas Educativas cuya finalidad es ir analizando información relacionada con las políticas actuales con la intención de generar propuestas de mejoras en el plantel educativo, haciendo posible la transformación de la práctica educativa y la superación de la influencia subjetiva en el proceso, sin deterioro de la creatividad y de la construcción del conocimiento.

La actitud grupal asumida implicará involucrarse desde la perspectiva propia y ajena, con responsabilidad, en acciones creativas y audaces para generar mejoras.

La realización del presente trabajo de investigación tendrá mayor relevancia al difundirse sus resultados, que al compartirse la experiencia con otras instituciones pueda servir como una motivación para influir en la continuidad de procesos de

investigación sistemática, generando nuevas experiencias que trasciendan en el ámbito educativo, particularmente, en los centros escolares de educación secundaria técnica.

La Autoevaluación es una evaluación global, que tiene como fin que los agentes directos del proceso educativo (directores, profesores, alumnos y padres de familia) analicen de la manera más objetiva y sistemática las actividades y los resultados del centro escolar, con el objeto de tomar decisiones para la mejora continua; también la podemos considerar como el mejor camino para promover cambios positivos en los actores educativos y en las instituciones.

*Para sustentar lo anteriormente expuesto podemos mencionar algunos aspectos positivos de la Autoevaluación:*

- ✓ Permite la valoración de los propios centros educativos.
- ✓ Posibilita el conocimiento del centro en cada uno de los ocho criterios definidos en el Modelo Nacional para la Calidad Total. Permite conocer puntos fuertes y áreas en las que hay que implementar planes de mejora.
- ✓ Se constituye en el motor de la transformación de los centros educativos.
- ✓ Permite conocer la posición del centro respecto a un modelo de calidad.
- ✓ Orienta el proceso de mejora en relación con otros tipos de centros y organizaciones.
- ✓ Logra crear en el centro una cultura de evaluación no condicionada por el temor al control.
- ✓ Hace asumir, conscientemente, los riesgos y las implicaciones del cambio.

### *Ventajas de la autoevaluación*

- ✓ Es una herramienta para el diagnóstico y evaluación del grado de madurez de la institución.
- ✓ Permite apreciar las fortalezas y oportunidades del centro educativo. Abarca todos los aspectos importantes de la organización y las relaciones entre los agentes educativos. Ordena sistemáticamente todos los factores que hacen referencia a la gestión de la calidad.
- ✓ Se basa en hechos y experiencias contrastadas, no en opiniones personales sino en información válida y fiable.
- ✓ Es un marco de referencia que otorga una base conceptual común a todo el personal. Constituye un instrumento de formación e implicación en la gestión de calidad para todo el personal.
- ✓ Descubre las áreas críticas en las que debe mejorar el centro y en consecuencia facilita la elaboración y corrección de la programación general anual del centro y de los demás proyectos institucionales.
- ✓ Muestra cuál es la evolución de la situación del centro en su proceso de mejora a lo largo del tiempo y hace posible la conducción inteligente de la institución.
- ✓ Ordena las acciones de mejora en procesos sistemáticos.

El interés de implementar un proyecto de investigación sobre la Autoevaluación institucional va más allá de medir su relación con la mejora de la enseñanza y la productividad escolar, es una oportunidad para dialogar, compartir observaciones y preocupaciones, y construir o fortalecer el trabajo colegiado entre los actores educativos. Es también útil para modificar las formas de ver y entender lo

que acontece en el hacer educativo, "implica generar procesos y formas de trabajo colegiado dirigidas a autorrevisar lo que se hace, repensar lo que se podría cambiar y consensuar planes de acción". Se busca evaluar la relación positiva, real o potencial que existe para con los beneficios no sólo económicos hacia la sociedad, sino también sobre la calidad de vida, la cohesión social y la apertura de oportunidades de los individuos. Esta relación ocurre no sólo en forma directa para quien se involucra en la investigación, sino también en los cambios sociales que con ella se generan en la sociedad, estos deben conducir al mejoramiento de la eficacia y eficiencia académica de las instituciones de educación secundaria.

Si bien antes la sociedad recibía los resultados de la enseñanza secundaria sin mayores exigencias, hoy se trata de que ésta y los propios planteles educativos conozcan mediante la evaluación, las fortalezas y debilidades que se tienen y la gestión de la escuela, se hace presente estos resultados a partir de la utilización óptima de los recursos de que disponen. En tal sentido la evaluación permitirá no solo evaluar el cumplimiento de las políticas relativas a esta enseñanza, sino también asegurar la calidad de los servicios que ésta ofrece con el propósito de obtener una información objetiva sobre la calidad, el reconocimiento social y prestigio del propio plantel educativo.

La participación social parte de las opiniones de la sociedad y sus organizaciones como evaluadoras de las políticas públicas para que éstas sean modificadas o elaboradas al ejercer cierta presión considerando el bien común. En el caso de la escuela, está referida a la participación de los padres de familia, comunidad y organismos interesados en el acontecer de la escuela, en cooperar con

el colegiado en la formulación y ejecución del plan estratégico tomando decisiones conjuntas y realizando tareas de contraloría social.

Es conveniente involucrar la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante la organización de reuniones de trabajo habrá que identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente, en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

También se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, en las que participan los vecinos y organizaciones de la comunidad, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

La escuela debe establecer relaciones con la familia para apoyar corresponsablemente la formación integral de sus hijos. Un punto clave que puede favorecer una buena relación es mantenerlos informados de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos al inicio del ciclo escolar, así como de lo que se proponen lograr los profesores en relación a los aprendizajes de los alumnos al término del ciclo escolar, y cómo la familia puede apoyar para que esto suceda.

### 1.5 Delimitación del problema

El trabajo plantea los siguientes aspectos, el de evaluación, que sustente en qué consiste y cómo debe plantearse, el de instrumentos, para saber cómo diseñar los documentos necesarios para recabar información. Otras consideraciones y sus

definiciones a manejar que son necesarios para interpretar la investigación, se refieren *al liderazgo*, ya que este es entendido como el comportamiento y la actuación del equipo directivo y de los docentes para conducir a la unidad educativa hacia la gestión de calidad. Otro apartado importante es *la planificación y estrategia*, referidas desde la visión, misión, valores y dirección estratégica de la escuela y a la forma como se plasman en los proyectos educativos resultan relevantes para su aplicación en este contexto, *la gestión del personal*, centrada en cómo se utiliza el potencial del personal para el mejoramiento continuo del centro educativo. Desde este punto de vista juegan un papel fundamental en este proyecto. Otro factor elemental en la realización de este propósito son *los recursos*, con la preocupación de la gestión, utilización y conservación de los recursos que llegan a la escuela. Se deben considerar *los procesos* descritos, referidos a, cómo se identifican, gestionan y revisan los procesos y a cómo se replantean, a fin de asegurar el mejoramiento continuo de la organización. También hay que considerar *la satisfacción del cliente*, preocupado por los progresos del centro educativo en cuanto a dejar contentos a la gente. Es conveniente considerar *la satisfacción del personal* entendido como los avances obtenidos por la institución respecto a la motivación de su recurso humano.

Otro elemento básico es *el Impacto en la sociedad*, referido como aquél que ha conseguido la institución para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad y del entorno en que se encuentra inserta. Es pertinente considerar a *los Resultados*, entendido estos, como los logros de la unidad educativa en cuanto a su planificación y estrategia, y considerados en relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los estudiantes, sus familias y en general de las comunidades.

Las disciplinas que normarán el marco conceptual son: La administración, la metodología como ciencia específica, entre otras.

#### 1.6. Hipótesis y/o supuestos

Para efectos del presente trabajo, se plantea una hipótesis descriptiva debido al tipo de estudio que se desarrolla en la metodología.

“Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, derivándose de la teoría existente y deben formularse a manera de proposición” (Williams, 2003)

Rojas (2001), argumenta: “Las hipótesis deben referirse a una situación real”.

En la medida en que los resultados de una evaluación inciden en la toma de decisiones, habrá mayor relevancia aumentando la preocupación por la calidad de la evaluación con un enfoque centrado en el cambio.

Como ya se señaló, en la actualidad se reconoce la importancia de promover la gestión educativa en todas las escuelas de educación secundaria por lo que se considera relevante el planteamiento de la siguiente hipótesis que nos dio lugar al diseño de una propuesta tentativa a la problemática, por lo tanto:

*La Autoevaluación institucional influye de manera significativa, en los procesos de gestión e innovación para el logro de la calidad educativa en la zona escolar 007 del nivel de secundarias técnicas.*

## 2. MARCO TEÓRICO.

En el proceso de transformación de la educación por la eficacia y la mejora, se busca promover la capacidad de cambio y transformación de las escuelas, a partir de una concepción amplia de los resultados educativos de los alumnos y al centrar la innovación en la calidad de los procesos de aula. En este caso, se observa la transformación de arriba-abajo del sistema como soporte institucional de la innovación escolar y desde ésta al sistema educativo como generadora de propuestas de cambio. Se suman condiciones como la profesionalización de los actores educativos, la implicación de la comunidad y la planificación del cambio.

### 2.1 Marco conceptual

El término evaluación, se relaciona estrechamente con otros conceptos que lo ayudan en su definición, tal es el caso de medir, calificar, apreciar, estimar. Se identifica a la evaluación como un proceso cíclico y continuo de recuperar, proporcionar y obtener información útil para enjuiciar alternativas de decisión.

Existen diversos enfoques de la Evaluación Institucional, las más importantes son las siguientes:

- ✓ Evaluación como sinónimo de medición.

- ✓ Evaluación como sinónimo de juicio profesional
- ✓ Evaluación como el proceso de comparar datos acerca de actuaciones con objetivos claramente especificados.
- ✓ Evaluación como el proceso de identificar y reunir información para asistir a quienes deben tomar decisiones.

La evaluación, desde la perspectiva de este trabajo, debe ser entendida como un proceso para mejorar la calidad educativa.

Transformar la gestión de las instituciones y organizaciones educativas para mejorar la calidad de la educación básica tiene implicaciones en los procesos de cambio, que refieren un conjunto de prácticas por parte de los actores: supervisores, directores, asesores técnico-pedagógicos, docentes, personal de apoyo, alumnos y padres de familia.

Por otra parte transformar la Gestión institucional conlleva el desarrollo de nuevas prácticas, acuerdos y la consolidación de formas distintas de hacer, que permitan mejorar la eficacia y la relevancia de la acción educativa.

Arturo de la Orden (2006) nos indica tres imperativos esenciales de calidad educativa que debe poseer un centro educativo, a saber:

1. Funcionalidad. El centro satisface las necesidades exigidas por el entorno.
2. Eficacia. Alcanzar dichos objetivos que se propone.
3. Eficiencia. Alcanzar dichos objetivos con costo razonable.

Si es capaz de combinar estos tres imperativos esenciales podemos estar hablando de un centro escolar con calidad educativa.

“Este proceso de autoevaluación institucional debe poseer la característica de ser permanente e integrador. Permanente, porque debe llevarse a cabo en todo

momento y no tener un fin, e integrador porque la autoevaluación no es un apéndice agregado a los procesos educativos, sino que por su papel orientador de planificadores, directivos, docentes y alumnos debe asumir el carácter de una actividad sistémica, plenamente integrada con la función educativa y que por tales razones debe ser continua y no meramente episódica” Arturo de la Orden (2006).

Si a la evaluación se le da un sentido riguroso y se considera como estrategia o método de trabajo del personal directivo y maestros, cobra un significado más amplio, como se aprecia en la siguiente definición:

“Es un proceso o conjunto de actividades programadas de reflexión sobre la acción, apoyado con procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información con la finalidad de emitir juicios fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de un programa [de acción] y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan revisar acciones presentes y mejorar las acciones futuras”. (Programa Escuelas de Calidad 2009).

Otra conceptualización refiere que la evaluación “...se trata de una serie de acciones que implican un proceso de conocimiento para la acción: recopilar y analizar información, formular juicios de valor, tomar decisiones y diseñar nuevas formas de acción. En esta dinámica, es fundamental que las distintas instancias educativas se asuman en constante mejoramiento, que realicen los ejercicios evaluativos como punto de partida, de llegada y de reorientación de la tarea educativa, sus métodos, sus formas y sus fines”. (Programa Escuelas de Calidad 2009).

La evaluación podemos considerarla como un medio para poder llevar a cabo la revisión de los procesos permitiendo la formulación de estrategias de intervención propias para cada situación, mismas que deben discutirse, acordarse y consensarse para ampliar la satisfacción colectiva en función de obtener mejores resultados. Para tal efecto, se requiere de una evaluación inicial (diagnóstico) que sirva como punto de partida y comparación respecto de las posibles mejoras, de procesos de seguimiento y de metas finales claras como punto de llegada para la toma de decisiones.

#### 2.1.1 Ámbitos de Gestión

Si se quiere ser efectivamente responsable por los resultados, mayores serán las expectativas que la comunidad colocará en el desempeño de sus directivos (Jiménez 2002). Los ámbitos de la gestión escolar pasan entonces, a ser considerados como los componentes fundamentales en el manejo de los recursos, la efectividad en el desempeño interno y externo, y en los resultados de aprendizaje, generalmente cuantificables para sus estudiantes. Frente a esta mayor responsabilidad surge la necesidad de realizar evaluaciones periódicas, buscando siempre los mejores resultados, generando información relevante que permita identificar todo aquello que incide en una gestión efectiva y de buena calidad (Rudd & Davies 2000).

Cuando dicha calidad se convierte en un objetivo institucional, corresponde entonces crear una cultura de autoevaluación en cada unidad educativa, de modo de asegurar que la preocupación por la calidad se instala en la escuela y, como

consecuencia, la organización escolar asume la responsabilidad por su propio trabajo (Miller 2003).

Sabemos que los procesos de enseñanza-aprendizaje tienen lugar en un contexto específico de la organización educativa y no se presentan en forma aislada. Es necesario integrarlos dentro de una visión global de la gestión que incluya a las personas, los recursos, los procesos en general, los resultados y sus relaciones mutuas (Starr 2002). Las personas vinculadas a la organización, interna o externamente, representan la estructura vital de la gestión de calidad y su desempeño dentro de la organización permite explicar el éxito o fracaso de aquella.

### 2.1.2 ¿Qué es la gestión educativa?

Para comprender las múltiples acepciones del término gestión, se han propuesto los términos siguientes: piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes.

Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer sus filiaciones. Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como “dirección”, “organización”, “gerencia”, etc. Pero estrictamente, como expresa Mucchielli, “gestión” es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teóricos-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca el cálculo estratégico situacional como uno de sus fundamentos y, más aun, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe la acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Gestión tiene que ver con gobernabilidad y ésta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

Ella articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, en diferentes niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje y los gestores educativos.

### 2.1.3 Trabajo en Equipo

Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención la capacidad de seguir aprendiendo, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros.

La colaboración se convierte, pues en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, y al profesorado , de herramientas con las que encontrar motivación hacia su trabajo. Un trabajo de colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

Es preciso considerar un cambio de los valores característicos de la cultura escolar: frente a una actitud defensiva, la apertura; en el aislamiento profesional, la comunidad; ante el individualismo, la colaboración; contra la dependencia, la autonomía, en la dirección externa, la autorregulación y la colaboración. Ante esta situación, el desarrollo del profesionalismo se asume con el propósito de reconstruir la escuela como organización, crear o fomentar nuevos valores, creencias y encuadres, esto es: una cultura propia, genuina, acerca de lo que hace, el sentido y significado de sus estructuras y procesos. Trabajo en equipo y redes de trabajo en equipo que construyan competencia profesional y educación para todos.

#### 2.1.4 Apertura al aprendizaje y a la innovación

La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.

Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y experimentaciones; aprender a partir de la propia experiencia y cuestionarla; recuperar experiencias de otros; originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas. Este es desafío de gestores: abrir las organizaciones al aprendizaje. Por último es necesario insistir sobre que esto no es suficiente: se requiere en una segunda instancia generar los espacios para el acompañamiento de los cambios y aprendizajes, para que estos se concreten y se trasladen a las formas de trabajar.

#### 2.1.5. Una intervención sistémica y estratégica.

Los modelos de gestión educativa están más vinculados con la capacidad de impulsar procesos de cambio cultural y educativo que se desplieguen en un futuro inmediato, en el corto y en el largo plazo, para promover las prácticas y las visiones de la organización escolar de la cultura burocrática que estaban limitadas a esquemas de programación, reglamentación y estandarización para reducir la incertidumbre.

Pilotear estas diferentes temporalidades les exige a los gestores educativos desarrollar o ampliar su capacidad de monitoreo, de perspectiva y prospectiva, de extender su capacidad estratégica, así como puntualizar las acciones de liderazgo.

Una intervención sistémica y planeada supone elaborar las estrategias o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone hacer de la planificación una herramienta de gobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención.

Implica también el desarrollo de proyectos que estimulen innovaciones educativas; para ello se tendrá que atender a varias situaciones: a) el tratamiento integral de las situaciones educativas, el estudio, el diagnóstico y la focalización jerarquizada de los problemas a encarar; b) la toma de decisiones estudiadas y el posicionamiento del gestor en el ámbito de su espacio de intervención; c) la identificación y diseño de vías alternativas; d) la implementación del proyecto; y e) mantener una permanente cultura de evaluación y de prospectiva para orientar continuamente al proyecto.

#### 2.1.6 Liderazgo pedagógico

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos.

Por liderazgo se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de acciones que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y

formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las acciones de un buen liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña, pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y de esta forma inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de lo deseable.

#### 2.1.7 Rendición de cuentas

La rendición de cuentas se establece en el marco de la calidad dentro de la satisfacción del usuario del servicio educativo, en este caso, de los alumnos, de los padres de familia y docentes, en lo particular; y en lo general, de la sociedad entera. La rendición de cuentas a partir de la evaluación permite establecer la responsabilidad de cada uno, en los procesos realizados, las diferencias entre la misión y la visión, y los resultados anteriores con los actuales.

La rendición de cuentas lleva a retomar los índices de calidad: equidad, eficiencia, eficacia, cobertura, pertinencia, para llevar un balance y definir en qué medida se han cumplido, no como teoría, sino como hechos realizados o por efectuar en determinado tiempo y que a su vez tendrán que colocarse frente a la sociedad, en un proceso de cambio continuo.

## 2.2 Marco referencial

Vivimos tiempos difíciles en el que tenemos que estar preparados para poder afrontar las tareas venideras con renovados bríos de esperanza para lograr la transformación tan anhelada, por cada uno de los que participamos en el contexto educativo.

La participación acertada de cada uno de los elementos que conforman el sector educativo, redundará en la mejor preparación de nuestros adolescentes. Tarea imprescindible en la formación de jóvenes con capacidades reflexivas, críticas y analíticas como los tiempos actuales lo requieren.

### 2.2.1 Experiencias exitosas

Por lo tanto, una experiencia sobre el trabajo es el caso de Pineyro (2002) donde establece que la escuela debe realizar la autoevaluación a partir de sus prácticas, orientadas por las áreas de mejoramiento y los indicadores respectivos.

Este procedimiento facilita la elaboración de un diagnóstico y la planificación de acciones de mejoramiento que se traducen en el diseño o rediseño del Plan Anual de acción de la escuela.

Otro caso que se puede tomar como ejemplo es el de Navarro y Jiménez (2005) de la universidad de Concepción de Chile donde menciona que los resultados indican que el proceso de autoevaluación genera espacios para tomar conciencia del estilo de liderazgo imperante en la organización; la cultura y el clima escolar, el grado de satisfacción de sus docentes y directivos, y para explicitar conflictos interpersonales que yacen sumergidos e ignorados.

### 2.2.2. La gestión escolar

Es importante destacar que la gestión Escolar pasa a ser considerada como un componente fundamental en lo que se refiere al manejo de los recursos, a la efectividad en el desempeño interno y externo, y con resultados de aprendizaje cuantificables para sus estudiantes. Frente a esta mayor responsabilidad surge la necesidad de realizar evaluaciones periódicas, buscando siempre los mejores resultados, generando información relevante que permita identificar todo aquello que incide en una gestión efectiva y de buena calidad.

Por lo tanto, la evaluación como la planeación, son estrategias de trabajo que las instituciones pueden utilizar para transformar sus acciones de gestión; siendo ésta un conjunto de acciones relacionados entre sí, constituyendo un proceso sistémico. Dicho proceso parte de las acciones dedicadas a la evaluación continua dando pie a la planeación de acciones de mejora, donde precisamente el factor planeación es crucial en los procesos de transformación; pues, lo que se planifica es justamente el cambio, posteriormente, prosigue con la evaluación de resultados y logros alcanzados, así, se deriva a la tarea de las acciones para la mejora y se reinicia el proceso, es decir, la autoevaluación institucional es la base para iniciar el plan de mejora de las instituciones educativas.

### 2.2.3 Modelo Nacional para la calidad total.

La unidad de planeación y evaluación de políticas educativas (UPEPE) y la Dirección General de Evaluaciones (DGEP), conjuntamente con las aéreas estatales de evaluación a nivel nacional, con la dirección técnica de la Dra. Ma. Josefa Hernández Díaz elaboró un sistema de autoevaluación de control escolar, basado en

una adaptación al ámbito educativo del modelo nacional para la calidad total, el cual fue aprobado como una guía de implementación del modelo nacional para la calidad total México, para el sector educativo específicamente en el nivel de educación primaria, con la intención de apoyar a las instituciones para implementar un sistema de autoevaluación con la finalidad de establecer una cultura de evaluación orientada a la mejora. Habilita a los actores educativos para actuar con oportunidad ante diversos escenarios, pues los ejercicios de evaluación permiten no sólo la valoración de avances sobre lo planeado, sino la formulación de mejoras a la planeación misma.

Tomando como referencia lo anteriormente expuesto es necesario adecuar los diferentes instrumentos de evaluación con la intención de poder implementarlos en el nivel de educación secundaria, cabe hacer mención que en la Maestría en Gestión Educativa se planteó un trabajo de investigación sobre la “autoevaluación institucional” como herramienta para el mejoramiento de la Gestión Escolar.

Y tomando como referente para el desarrollo del proceso que se propone, conjuntamente con otros apoyos teóricos y de experiencias anteriores desarrolladas, ser un ejemplo y guía del mismo, esto nos permitirá fundamentar con evidencias un diagnóstico de la institución objeto de la investigación.

#### 2.2.4 Mejora Continua

Hablar de la mejora continua es hablar de planificación, de estrategias, de acciones y procesos de evaluación que permiten comparar en ciertos lapsos de tiempo los resultados obtenidos, éstos se perciben como resultados óptimos, de acuerdo con las metas previstas en una institución y como punto de partida para continuar el proceso de calidad escolar.

En las instituciones educativas, la calidad incluye la relevancia, eficacia, equidad y eficiencia de los procesos educativos. La visión sobre la mejora continua es acorde con la percepción de los procesos, se ve de manera integral en cada nivel de atención y de responsabilidad hacia el servicio, lo administrativo, lo técnico pedagógico, la logística, etc. Todos ellos son soporte, antecedente y consecuencia de acciones reales que repercuten en los resultados de aprendizaje y, por tanto, no pueden ser aislados.

La evaluación, a partir de la autoevaluación, toma un gran significado, pues a partir de ella se inicia el reconocimiento de problemas y la elaboración de un diagnóstico. El reconocimiento de los procesos críticos, de cómo se gestionan, cómo se revisan, quiénes intervienen, cómo se traducen los resultados y cómo influyen en lo educativo, darán la pauta para establecer las mejoras necesarias. Cada persona, a partir de su autoevaluación, se convierte en agente de cambio. Estas revisiones están directamente relacionadas con el trabajo colegiado y en cómo se estimula la innovación y la creatividad, en la forma en que se implantan los cambios de procesos y en cómo se evalúan sus beneficios.

#### 2.2.5 Pizarrón para la Autoevaluación escolar

La evaluación como un sistema para mejorar el trabajo cotidiano de las escuelas, sigue siendo un reto pendiente de alcanzar en la mayoría de las instituciones en México. Instalar una cultura donde las escuelas perciban a la evaluación como una manera no solo de rendir cuentas, sino como una estrategia para conocer y mejorar los procedimientos de trabajo, representa una tarea compleja

que requiere de un proceso gradual y de ciertas características y condiciones para llevar a cabo.

Considerando que los cambios en las formas de trabajo de las escuelas deben partir de lo que ellas mismas detectan y asumen como importante, la autoevaluación se presenta como una alternativa pertinente para promover una cultura de evaluación que genere acciones de monitoreo sobre el progreso de las escuelas. En este sentido el programa “escuelas de calidad” busca promover procesos de autoevaluación que permitan a las escuelas por un lado obtener insumos sobre su desempeño (logros y dificultades) y por otro favorecer acciones de mejoramiento o fortalecimiento.

El modelo de autoevaluación denominado “pizarrón para la autoevaluación escolar” orientado a las escuelas que participan en el programa Escuelas de Calidad. La aplicación de la estrategia sugerida representa en sí misma una herramienta para generar una cultura de evaluación en las escuelas, donde la apreciación de la forma en que se hacen las cosas y los resultados obtenidos (desempeño escolar) se traduzca en una conducta sistemática de la escuela.

### 2.3 Marco contextual

Actualmente la S.E.P. aplica el programa Escuelas de Calidad que contempla el componente denominado Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), que se puede definir como el procedimiento para lograr un diagnóstico real de una institución que nos permite encontrar las áreas de mejora, que contemplen la elaboración de un proyecto institucional con la participación del personal considerando la visión clara de lo que se pretende. La nueva gestión escolar

contempla tres ámbitos: la organización escolar, el académico y la relación con la comunidad, y que de acuerdo a los resultados de la autoevaluación se podrá definir el área susceptible de mejorar a través de un plan estratégico.

### 2.3.1 Antecedentes

Particularmente en el estado de Campeche alrededor de 300 escuelas de nivel básico están en el Programa Escuelas de Calidad y uno de los requisitos es el de desarrollar y aplicar un plan de mejora institucional; pero lo que se puede inferir es que tanto en instituciones como en organizaciones educativas, es factible la aplicación de un modelo de evaluación con un enfoque de innovación, formación y de transformación.

En el caso de la Secretaría de Educación del Estado de Campeche hay un interés permanente de transformación de las políticas de administración y operatividad del servicio educativo a fin de satisfacer las necesidades de atención, de esta manera las perspectivas de los planteles que dependen del Departamento de Secundarias Técnicas, se debe reflejar en el desempeño de asesores, supervisores, directivos y docentes.

### 2.3.2 Características del contexto educativo.

La presente investigación se llevó a cabo, en la zona escolar 007 ubicada en el municipio de Escárcega es uno de los 11 municipios en que se divide el estado mexicano de Campeche; está situado en el centro de la entidad y su origen se debe a la fundación de una estación en la línea de ferrocarril Coatzacoalcos-Mérida.

La zona escolar 007 está conformada por 7 planteles educativos, la Escuela Secundaria Técnica No. 2 de Escárcega, la Escuela Secundaria Técnica Número 10 de Candelaria, Campeche; Escuela Secundaria Técnica número 29 de División del Norte; Escuela Secundaria Técnica número 30 de Francisco Villa; Escuela Secundaria Técnica número 31 de Miguel Hidalgo; Escuela Secundaria Técnica número 32 de Centenario y Escuela Secundaria Técnica Número 34 de Xpujil, Calakmul. Siendo el supervisor el Dr. Mariano Piedra Olmedo, las escuelas se encuentran ubicadas en diferentes localidades, trabajando éstas en el turno matutino; cada una de las escuelas cuentan con los servicios básicos y con infraestructura de instalaciones y servicios, con espacios donde están ubicados: la biblioteca escolar, oficina de la dirección, oficina de la subdirección, oficinas de la coordinación académica, contraloría escolar, área secretarial, oficina de prefectura, laboratorio, unidades de consumo, los salones acondicionados para impartir las clases y los talleres donde se imparten las asignaturas de tecnologías; todas son de organización completa con grupos de primer grado, de segundo grado y de tercer grado.

En la estructura educativa de la zona escolar 007, se refleja el grado académico del personal directivo y docente con el nivel de licenciatura egresados de una escuela normal superior, existiendo también personal técnico, de bachillerato y licenciatura impartiendo la asignatura de tecnologías, el personal de prefectura y trabajo social con el nivel de licenciatura. El personal administrativo cuenta con el perfil académico acorde a la función que desempeña, el nivel de escolaridad de los padres de familia, en lo general existe una gran diversidad, cuentan con estudios de secundaria, bachillerato y uno que otro, licenciatura y el nivel socioeconómico es medio-bajo, los alumnos inscritos en cada plantel educativo se encuentran cursando

uno de los tres grados que se imparten en las escuelas secundarias técnicas de la zona, pertenecen a diversos estatus sociales, económicos y culturales por ser una región con una población flotante, la mayoría de los padres de familia trabajan en el campo y la ganadería que son las actividades predominantes.

Cabe hacer mención que los actores anteriormente descritos son los participantes en este proyecto de investigación, iniciando el proceso con una etapa de sensibilización donde se les da a conocer los objetivos y ventajas de trabajar con un sistema de autoevaluación, las características del modelo con el propósito de orientar y entender cuál es la participación y responsabilidad del equipo directivo y docente de las escuelas de la zona sobre diversos aspectos relacionados con el quehacer educativo, con la finalidad de poder compartir experiencias que fortalezcan el trabajo colaborativo, así como contribuir a la toma de decisiones y a la definición de estrategias para mejorar la calidad del funcionamiento y organización de las escuelas.

La formación integral del educando requiere, entonces, además de la participación de los docentes cuyas funciones se enmarcan en la promoción y facilitación del proceso enseñanza aprendizaje, de otro tipo de intervención a cargo de los líderes escolares, supervisores, directores, subdirectores, coordinadores académicos y tecnológicos y poder lograr con eficiencia los indicadores de gestión escolar en el subsistema de educación secundaria técnica.

La evaluación básica nacional requiere que los participantes establezcan relaciones que propicien el desarrollo de las competencias fundamentales para enfrentar su vida futura con el mayor éxito posible, lo cual, dependerá básicamente de la calidad del servicio que esté recibiendo, por lo que se considera necesario que

el sistema educativo nacional y estatal y en particular las instituciones y organizaciones cuenten con las estrategias adecuadas, con métodos eficientes y con la aplicación de manera sistémica para coadyuvar en el proceso enseñanza-aprendizaje y en la formación de nuevas generaciones que sean capaces de aprender para la vida.

### 3. METODOLOGÍA

Es importante reconocer que muchas de las acciones que plantea la política educativa actual no se están aplicando en forma concreta en las escuelas y en los salones de clases, desde este punto de vista, se apuesta más al trabajo creativo y entusiasta de cada centro educativo.

Con esta idea se retoma la importancia y trascendencia que tiene el desarrollo de líderes académicos que promueven el trabajo pedagógico de forma armónica y productiva.

Por tal razón, resulta significativo ofrecer al cuerpo directivo los elementos teóricos y prácticos que contribuyan a desarrollar su gestión directiva para mejorarla y establecer pautas de conducta totalmente renovadas.

En el presente capítulo se describe a detalle, la manera en que se efectuó la investigación, es eficiente, porque se concreta en la actuación responsable de los servidores públicos al hacer que los recursos destinados a la educación logren los propósitos de manera óptima y oportuna, implica el análisis de los procesos de las técnicas empleadas, sus principios de la calidad educativa, procedimientos, instrumentos, recursos y clarifica sus limitaciones e hipótesis planteada. En este sentido, Frida Ortiz Uribe (2011), afirma, que Metodología, es la reflexión crítica

encargada de estudiar el surgimiento, desarrollo y validez de los métodos empleados en la ciencia, en sus niveles universal, general y particular.

La metodología de trabajo de la presente investigación está basada en la necesidad de implementar un modelo de gestión de calidad, en la importancia que el sistema requiere con una sistematización de los componentes claves en su funcionamiento organizacional, teniendo como foco el aprendizaje organizacional en su conjunto. Se basa en las premisas básicas como: gestión de calidad, visión y estrategia institucional, participación de los integrantes de la comunidad escolar, la evaluación de procesos y los resultados obtenidos en su funcionamiento.

### 3.1 Tipo de estudio.

Se realizó un estudio cuasi-experimental de tipo antes/después, por medio de este tipo de investigación podemos aproximarnos a los resultados de una investigación experimental en situaciones en las que no es posible el control y manipulación absoluta de las variables y se formalizó con una muestra de escuelas previamente seleccionadas. Al mismo tiempo se aplicó otro estudio, como la investigación no experimental, por lo tanto, estos estudios de investigación pueden ser con intervención del investigador o también llamados “estudios de intervención” de este modo se considera la aplicación de forma natural y cercana a la realidad.

### 3.2 Ubicación y tiempo de estudio

Es importante el conocimiento real de las diferentes necesidades, ubicarlas en la dimensión correspondiente y asumir la toma de decisiones basadas en un proyecto de autoevaluación institucional. Permitiendo el diseño, elaboración,

aplicación y evaluación de un plan estratégico de mejora para la solución de las problemáticas con la intención de intervenir en las áreas críticas.

Por lo tanto, con base a lo anterior, este trabajo de investigación está enfocado para su aplicación de manera directa, bajo la responsabilidad del área técnico-pedagógica del Departamento de Educación Secundaria Técnica de la Secretaría de Educación se aplicó en las 8 zonas escolares con un total de 42 escuelas, 7 escuelas con doble turno y 2 escuelas particulares ; este trabajo de investigación se enfocó a una zona escolar integrada por siete escuelas localizadas en diferentes municipios y localidades del estado pertenecientes a la zona escolar 007, ubicadas en el municipio de Escárcega, del estado de Campeche, siendo estas: la EST. No 2 de Escárcega, la EST. No 10 de Candelaria, la EST. No.29 de División del Norte, la EST. No.30 de Francisco Villa, la EST. No.31 de Miguel Hidalgo, la EST. No. 32 de Centenario y la EST. No. 34 de Xpujil. La investigación tuvo una duración de 18 meses a partir del mes de julio de 2011 y hasta marzo de 2013.

Se detalla a continuación la ubicación y características de las escuelas secundarias técnicas que conforman la zona escolar 007 donde se aplicó este trabajo de investigación: La Escuela Secundaria Técnica No. 2 del municipio de Escárcega, Campeche se encuentra ubicada en el entronque de la carretera Escárcega-Villahermosa con el C.C.T. 04DST0002C, cuenta actualmente con 18 grupos, 6 grupos de primer grado, 6 grupos de segundo y 6 grupos de tercero, con una matrícula de 348 hombres y 340 mujeres haciendo un total de 688 alumnos, la plantilla de personal está integrada por una directora la Profa. Claudia María Torres Moo, un subdirector, un coordinador académico, un coordinador de tecnologías, 31 docentes y como personal administrativo y manual 19.

La Escuela Secundaria Técnica No. 10 del municipio de Candelaria, Campeche, con domicilio en la calle 29 No. 73 con el C.C.T. 04DST0010L, cuenta actualmente con 18 grupos, 6 grupos de primer grado, 6 grupos de segundo y 6 grupos de tercero, con una matrícula de 321 hombres y 333 mujeres haciendo un total de 654 alumnos, la plantilla de personal está integrada por un director el M.C. Gilberto Félix Feria, un subdirector, un coordinador académico , un coordinador de tecnologías , 26 docentes y como personal administrativo y manual 16.

La Escuela Secundaria Técnica No. 29, con el centro de trabajo 04DST0029J , se localiza en el sur del estado de Campeche, específicamente en la comunidad de División del Norte, perteneciente al municipio de Escárcega, cuenta con 190 alumnos, 98 hombres y 92 mujeres y una plantilla de personal de un director Profr. José Bernardo Herrera Cuevas, un subdirector, 26 docentes y 8 como personal administrativo y manual. Inició funciones a partir de 1991 y actualmente cuenta con una estructura organizacional de 3 grupos de primer grado, 2 de segundo grado y 2 grupos de tercer grado respectivamente.

La Escuela Secundaria Técnica No. 30 del municipio del Carmen, Campeche, ubicada en Francisco Villa con el C.C.T. 04DST0030Z, cuenta actualmente con 7 grupos, 3 grupos de primer grado, 2 grupos de segundo y 2 grupos de tercero, con una matrícula de 100 hombres y 117 mujeres haciendo un total de 217 alumnos, la plantilla de personal está integrada por un director el Mtro. Ezequiel Fuentes Sandoval, un subdirector, 14 docentes y como personal administrativo y manual 9.

La Escuela Secundaria Técnica No. 31 del municipio de Candelaria, Campeche, con domicilio en Miguel Hidalgo y Costilla con el C.C.T. 04DST0031Y, cuenta actualmente con 9 grupos, 3 grupos de primer grado, 3 grupos de segundo y

3 grupos de tercero, con una matrícula de 122 hombres y 117 mujeres haciendo un total de 239 alumnos, la plantilla de personal está integrada por un director el Prof. Bernabé Gonzales Alvarado, un subdirector, 14 docentes y como personal administrativo y manual 7.

La Escuela Secundaria Técnica No. 32 del municipio de Escárcega, Campeche, ubicado en el ejido Centenario, con el C.C.T. 04DST0032X, cuenta actualmente con 8 grupos, 3 grupos de primer grado, 3 grupos de segundo y 2 grupos de tercero, con una matrícula de 94 hombres y 70 mujeres haciendo un total de 164 alumnos, la plantilla de personal está integrada por un director el Prof. Pedro Ramón Ávila Sosa, un subdirector, 14 docentes y como personal administrativo y manual 9.

La Escuela Secundaria Técnica No. 34 del municipio de Calakmul, Campeche, con domicilio en la carretera Xpujil, Zoh-Laguna con el C.C.T. 04DST0034V, cuenta actualmente con 16 grupos, 6 grupos de primer grado, 5 grupos de segundo y 5 grupos de tercero, con una matrícula de 287 hombres y 247 mujeres haciendo un total de 534 alumnos, la plantilla de personal está integrada por una directora la Mtra. Gladis Antonia Cruz Moo, 28 docentes y como personal administrativo y manual 8.

### 3.3 Sujetos o participantes

En este apartado, están considerados para su participación las 42 escuelas, 7 con doble turno y 2 escuelas particulares pertenecientes a las ocho zonas escolares de la modalidad de escuelas secundarias técnicas, que depende administrativamente del área educativa del Departamento de Secundaria Técnica; este cuenta con una

estructura organizativa de la siguiente forma: un jefe de departamento, una secretaria, dos subjefes, uno de trámite y control, y el otro de apoyo técnico-pedagógico, éstos a su vez cuentan con el apoyo de secretarias y analistas para el primero y una secretaria y siete maestros comisionados para diversas funciones para el segundo. De igual forma, se cuenta con seis jefes de enseñanza y ocho supervisores que tienen bajo su responsabilidad las visitas, asesorías y supervisión a las escuelas correspondientes a la modalidad.

La población que se consideró para este estudio, comprende las escuelas pertenecientes a la zona escolar 007 del municipio de Escárcega.

De los cuales se tomó una muestra no probabilística para fines del presente estudio.

Dicho concepto se define como “Los sujetos en una muestra no probabilística generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador”.Explorable.com (Sep 16,2009)

“El muestreo de o por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador”. Explorable.com (Sep 16,2009)

### 3.4 Muestra.

Hernández, et. al (2010), afirma, que una muestra es “Un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta”. “Una muestra es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística” (John Wiley, 1962) “El número de sujetos que componen la muestra suele ser bastante inferior a la población total, aunque suficiente grande como para que la

estimación de los parámetros determinados tenga un nivel de confianza adecuado". (John Wiley, 1962).

El presente proyecto de investigación tendrá como base de investigación el 100% de la población, es decir, todo el universo inmerso en el actuar de dichas escuelas mencionadas anteriormente, este universo está conformado por:

<b>ZONA ESCOLAR 007</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>No. DE PARTICIPANTES POR ESCUELA</b>								<b>TOTAL</b>
ESC.SEC.TÉC. 2	SUPERVISOR	1								1
ESC.SEC.TÉC. 10	DIRECTORES	7								7
ESC.SEC.TÉC. 29	SUBDIRECTORES	6								6
ESC.SEC.TÉC. 30	COORDINADORES ACADÉMICOS	2								2
ESC.SEC.TÉC. 31	COORDINADORES DE TECNOLOGÍAS	2								2
ESC.SEC.TÉC. 32	DOCENTES	31	26	26	14	14	14	28	153	
ESC.SEC.TÉC. 34	PADRES DE FAMILIA	688	654	190	217	239	164	534	2686	
	ALUMNOS	688	654	190	217	239	164	534	2686	
	PERSONAL ADMINISTRATIVO O DE APOYO	18	16	8	9	7	9	8	75	

La muestra a utilizar es no probabilística y las unidades de análisis son las personas.

### 3.5 Instrumentos para acopio de la información

La autoevaluación constituye el proceso clave del Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa*. A través de este proceso es posible arribar

a una comprensión puntual de la situación actual del centro. Se espera que con su aplicación y apropiación pueda convertirse en una práctica cotidiana de la escuela.

Con la autoevaluación un centro educativo puede efectuar un diagnóstico del estado que guarda mediante la detección de sus puntos fuertes y áreas a superar, y/o valorar los avances que ha tenido en una política de mejora continua. En el proceso de autoevaluación podrá utilizar diversas técnicas de acopio de información, el enfoque del cuestionario y la entrevista se incluyen como formas útiles, en la medida en que resultan de fácil aplicación y otorgan un lugar preponderante en este proceso a los actores educativos del centro escolar.

Esta publicación contiene diferentes instrumentos de apoyo utilizados en la etapa de desarrollo de la autoevaluación. Para estructurar estos recursos se toman como referentes los criterios y subcriterios del Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa*.

Se aplicaron los cuestionarios destinados a los alumnos, docentes, personal de apoyo, padres de familia y la Guía de Entrevista para el director, apoyos fundamentales para el llenado del Cuestionario de Autoevaluación.

Los cuestionarios tienen respuestas en una escala de valoración cuantitativa y recogen la percepción de los diversos informantes acerca de los procesos y actuaciones que tienen lugar al interior de la escuela como parte sustancial de su funcionamiento, la guía pretende, por su carácter, recoger información que en gran medida sólo el director del centro escolar posee.

Se realizó la aplicación de los Indicadores cuantitativos. Estos indicadores ofrecen medidas que relacionan dos aspectos relevantes, presentan un parámetro temporal sobre la evolución de la escuela y permiten la contrastación de un valor real

contra lo deseable, como un referente para encaminar a la escuela hacia la mejora continua. La vinculación de toda la información anterior permite a los integrantes del Equipo de Autoevaluación identificar y clasificar los puntos fuertes y áreas de mejora respectivos.

Se aplicó el Cuestionario de Autoevaluación que pretende, a partir de ítems con un alto nivel de inclusividad, cubrir todos y cada uno de los criterios y subcriterios que constituyen el Modelo Nacional para la Calidad Total. México. *Versión educativa*; permite, a su vez, la obtención de un perfil que refleje la situación del centro escolar a partir de su valoración numérica y ofrece la pauta primordial para la ponderación posterior de los puntos fuertes y las áreas de mejora, proceso esencial para precisar las problemáticas prioritarias de atención y, en consecuencia, elaborar el Plan de Mejora y formación de los Equipos de Mejora respectivos.

Se utilizó el documento Información Técnica para el Cuestionario de Autoevaluación en el que el Equipo de Autoevaluación encuentra un apoyo para la comprensión y el consenso sobre el significado preciso de cada uno de los ítems del Cuestionario de Autoevaluación.

### 3.6 Procedimientos

Este proyecto describe los diferentes aspectos de la vida institucional relacionadas con la percepción de los docentes en la satisfacción laboral, el clima organizacional, la comunicación interpersonal y el liderazgo; así cómo determinar el efecto del proceso de autoevaluación en el desempeño de la responsabilidad y, finalmente, definir los indicadores necesarios para fortalecer las habilidades de los miembros de la comunidad laboral.

Las variables para el primer objetivo de la investigación se relacionarán con el liderazgo autocrático, el liderazgo participativo, el liderazgo democrático y el liderazgo conciliador; otras variables se relacionan con el número de conflictos que se generan en un ciclo escolar, el nivel de funcionalidad de las reuniones de academias y colegiados y la medición del ambiente de trabajo.

La escala de medición empleada es la escala categórica nominal y la escala numérica discreta; ya que la escala nominal, es un nivel mínimo de medición, porque los datos que contiene son solamente números de ocurrencia en cada clase o cada categoría de la variable sujeto de estudio; por tanto la escala numérica discreta es la adecuada ya que se proponen propiedades a los cuales se les asigna un valor. (Namakforoosh 2005).

Los instrumentos incluyen entrevistas individuales y encuestas con ítems y cuestionarios. Para el análisis estadístico se utilizaron la tabla de contingencia o bitácora, el concentrado del registro de datos.

En cuanto al proceso de autoevaluación para el desempeño de la responsabilidad como miembro de una institución, las variables se relacionan con el manejo de los recursos financieros, el desempeño docente y los indicadores educativos. Los instrumentos incluyen una guía de entrevistas para los directivos con 107 ítems distribuidos en 4 bloques. Se tomarán en cuenta los datos de la bitácora de incidencia, así como el resultado de las reuniones de academias, el número de conflictos generados durante un ciclo escolar registradas en gráficas de barras durante cada bimestre. Para la correcta implementación de la autoevaluación del centro escolar, se tomó como punto de referencia el Modelo Nacional para la Calidad Total. México. Versión educativa, S.E.P. (2006).

Se aplicó a los alumnos de los tres grados de secundaria un instrumento constituido por 55 enunciados que incluyen una escala de valoración, en la que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 al valor más bajo o negativo, y la inclusión de un valor 0 relativo al desconocimiento de lo que se pregunta. Este instrumento permitió conocer las opiniones y percepciones de los alumnos acerca del funcionamiento y el trabajo que se lleva a cabo en la escuela. Otro instrumento que se aplicó a los docentes, pretende conocer las opiniones y percepciones acerca de aspectos de la escuela que necesitan mejorarse. Este instrumento constará de 119 enunciados que anteceden a una escala de valoración en la que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 al valor más bajo o negativo. El cuestionario para el personal de apoyo está formado por 40 enunciados acompañados de una escala de valoración en la cual el 5 corresponde al valor más alto o positivo, el 1 al valor más bajo o negativo y la inclusión de un valor 0 relativo al desconocimiento de lo que se pregunta; tendrá como propósito conocer las opiniones y percepciones del personal de apoyo acerca de la comunicación con los usuarios.

El cuestionario para padres de familia está integrado por 52 enunciados, con una escala de valoración en la cual el 5 corresponde al valor más alto o positivo, el 1 al valor más bajo o negativo y la inclusión de un valor 0 relativo al desconocimiento de lo que se pregunta; este instrumento forma parte de la estrategia de recolección de datos y tiene como propósito conocer las opiniones y percepciones de los padres de familia o tutores de los alumnos acerca de los planes y el trabajo que la escuela realiza; una vez aplicados estos instrumentos se realizó el análisis e interpretación de los resultados del cuestionario así como su presentación en gráficas de pastel o de barras.

El proceso de selección y admisión del alumnado, la planeación, la identificación del género del personal laboral, la actualización docente y la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje se plantean como las variables para definir los indicadores necesarios para potenciar las habilidades de los miembros de una comunidad laboral. Los instrumentos considerarán el uso de indicadores cuantitativos, estos indicadores serán calculados por ciclo escolar durante tres años consecutivos para conformar una serie histórica, así como una entrevista a los directivos de los centros educativos y un cuestionario de autoevaluación fundamentado en el modelo nacional para la calidad total. Al conjunto de ítems que componen el cuestionario se le asignó una escala de valoración. La escala de valoración utilizada en cada cuestionario aplicado le corresponde el valor 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) y el 5 (Totalmente de acuerdo/Siempre/Todo).

Para apoyar la comprensión y facilitar el consenso sobre el significado preciso de cada uno de los ítems, como material de apoyo se utilizó el documento denominado información técnica para el cuestionario de Autoevaluación. (S.E.P. 2006)

Los cuestionarios se analizaron:

- En el orden de los criterios del MNCT. México. *Versión educativa*.
- Se consideraron los procedimientos estadísticos de frecuencias, promedios y desviación estándar por ítem.

- Se generaron gráficos para ilustrar los resultados estadísticos por ítem, por subcriterios y criterio. Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de la Calidad. Guía de Autoevaluación. SEP. 28

El procedimiento estadístico de análisis de cada criterio consistió 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 subcriterios, si procede, y a cada criterio.
- A partir de esta información y de los estándares siguientes, los datos pudieron 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 considera un punto débil.
  - Siempre que la media obtenida se encuentre en torno a los valores 4 y 5 se interpreta 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 considera un punto débil.
    - b. Si el 80% de las frecuencias proceden de las valoraciones 4 y 5 se considera 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 considera 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 fue 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.

En este apartado se consideró la aplicación de cuatro etapas, el desarrollo de este proceso inició con la etapa de sensibilización de todo el personal y del conocer

los objetivos y ventajas de trabajar con un sistema de autoevaluación en el marco de un modelo de calidad y conocer las características del modelo.

Es de entender cuál es la participación y responsabilidad que tenemos cada uno en este proceso, porque comprometerse con algo es lograrlo, convencidos de que es necesario mejorar nuestra organización, la forma de trabajo y los resultados educativos; por tal motivo el equipo de Autoevaluación elaboró un cronograma de acuerdo a las indicaciones de las autoridades superiores y se ajustó en tiempo y forma, sin embargo se tomaron como puntos débiles todo un campo temático y no un punto específico como es debido. Esto propició una reestructuración del plan, retomando 2 puntos débiles y formando el equipo de mejora.

En la segunda etapa se integró el equipo de autoevaluación, como una estrategia de trabajo se asesoró al equipo de autoevaluación para que se forme en el conocimiento del modelo y herramientas que se aplicaron.

La cuarta etapa consistió en planear el desarrollo de la autoevaluación en la escuela permitiendo el acopio de los datos, búsqueda de evidencias y análisis de los datos para la detección de las áreas fuertes y débiles, mediante el uso del programa de Excel, proporcionado por el departamento de educación secundaria técnica.

Se utilizó un archivo en Excel que permitió conocer la ponderación dentro de la escala de 1000 puntos que presenta el Modelo Nacional para la Calidad Total. México versión educativa. Este incluye dos archivos, cada uno de ellos presenta una de las dos escalas de valoración del cuestionario de Autoevaluación.

Estos programas diseñados en Excel para capturar y analizar la información recabada de los siguientes cuestionarios:

Alumnos, docentes, padres de familia y personal de apoyo.

Como otra estrategia de trabajo se establecieron los grupos de mejora con la finalidad de establecer las áreas de mejora, el diseño de los planes y la integración de los grupos, solamente que al formar los grupos de mejora estos se establecieron en función de las necesidades detectadas.

Generar el conocimiento o buscar la capacitación necesaria para hacer posible la aplicación de los planes, seguir y orientar a los grupos de mejora, acompañar a los grupos en la ejecución de los planes de mejora es con la finalidad de fortalecer la función de éstos.

Desarrollar las propuestas de mejora, documentar las acciones que se realizan en la escuela de acuerdo a los planes con el único propósito de que la comunidad educativa asuma el compromiso de trabajar conjuntamente con los resultados educativos.

Conforme se va llevando a cabo el proceso de implantación de este proyecto, es necesario el evaluar el proceso y los resultados de la implementación llevado a cabo para que con base a los resultados se puedan ir desarrollando nuevos planes de mejora considerando los nuevos retos que se establezcan.

Es significativo considerar las condiciones fundamentales para el ejercicio de la autoevaluación institucional como:

- Disponer de información relevante sobre el desempeño de los procesos.
- Comprometer a los equipos participantes con la veracidad de la información.
- Asegurar el liderazgo del equipo de dirección.
- Facilitar el apoyo de los diferentes grupos o equipos de trabajo de la institución.

- Desarrollar un proceso de comunicación con la comunidad educativa sobre la importancia y el sentido de la autoevaluación y sus resultados.

Por lo tanto, la autoevaluación institucional se considera como un proceso de innovación, formación y mejora interna y la evaluación como un control administrativo o rendimiento de cuentas; al considerar la implicación de los agentes los cuales asumen compromisos de Gestión, la autoevaluación se encierra en la perspectiva y práctica, en un proceso de formación e innovación centrada en las instituciones educativas.

#### 4. RESULTADOS

La gestión escolar en el sistema educativo representa la parte medular de los procesos enfocados al logro de las finalidades y propósitos de la educación básica, pues los contextos escolares son los espacios operativos del sistema, sustentado en las necesidades reales de los usuarios ya que la gestión escolar, tiene un enfoque transformador y de innovación. Por otra parte la gestión escolar considera tres ámbitos a desarrollar: el administrativo, organizativo y desarrollo social que favorecen el ámbito académico con la finalidad de transformar la práctica docente, favorecer procesos de profesionalización docente, la educación incluyente, atención a la diversidad cultural, así como propiciar la flexibilidad al centro educativo para ofertar un servicio integral, a través del trabajo colaborativo.

Para obtener una mejora continua en el desarrollo de los procesos educativos y en la autoevaluación institucional, los docentes deben ser competentes en lo técnico-pedagógico para lograr ser profesionales en sus actividades; es decir, implica poner en práctica las acciones de :

Planeación, trabajo colegiado, liderazgo académico y de gestión, delimitación de responsabilidades y un alto sentido de colaboración y apoyo mutuo.

En este apartado se expresa el reporte de investigación, que muestra los productos derivados del análisis de los datos, de manera resumida. Así se explican los resultados del estudio. (Hernández, et. al, 2010).

Este documento apoya el proceso del Modelo Nacional para la Calidad Total, México, versión educativa y es el resultado de un proceso de autoevaluación institucional, en el que, después de detectar las necesidades de cada plantel educativo, a partir de los criterios y subcriterios evaluados y de las líneas de acción propuestas en el informe de autoevaluación, presenta los objetivos, estrategias, metas e indicadores que se llevaron en cada plantel escolar para el logro de la mejora continua.

Es responsabilidad de toda escuela, ofrecer una educación de calidad que responda a las exigencias de las constantes transformaciones que sufre nuestra sociedad. Es por eso, que en las escuelas secundarias técnicas de la zona escolar 007 del municipio de Escárcega, se eleva la calidad de su enseñanza, con la participación del personal directivo, docente, administrativo y padres de familia. De esta forma, se elaboró y diseñó los Planes de Mejora, donde se pusieron los medios necesarios para dar solución a las necesidades existentes.

Se consideraron todos los medios necesarios para la organización y el cumplimiento de las tareas, aprovechando los recursos disponibles, para lograr alcanzar con éxito los propósitos planteados.

El equipo de Autoevaluación realizó un diagnóstico objetivo del estado actual del centro escolar e identificó los puntos fuertes y las áreas de mejora. Por tanto se recomendó recabar evidencias, una evaluación útil y confiable, necesaria para sustentar el Plan de Mejora que se llevó a cabo en cada centro escolar.

Para poder llevar a cabo este trabajo se realizó el siguiente proceso:

- ✚ Se implementó una etapa de sensibilización con todos los actores que participan en el proyecto.
- ✚ Se conformaron los equipos de autoevaluación en cada plantel
- ✚ Se revisó el Plan de Estudios 2011, educación básica, para confirmar el conocimiento de los lineamientos académicos.
- ✚ Se revisó el Plan Estratégico de Transformación Escolar, en lo concerniente a la misión, visión, valores, metas e indicadores.
- ✚ Se realizó la autoevaluación para descubrir aciertos, problemas en las áreas de los usuarios, liderazgo, planeación, información y conocimiento, personal, procesos, responsabilidad social y competitividad de la institución.
- ✚ Se realizaron los análisis de los datos obtenidos y se determinaron las principales líneas de acción.

Las escuelas secundarias técnicas deben marcarse como objetivo prioritario garantizar la calidad de la enseñanza conducir a la obtención del perfil del egresado del nivel básico, que redunden en la formación integral de los alumnos y su incorporación futura a la profesión, inculcando en el adolescente, herramientas idóneas para hacerle frente al mundo laboral, que día con día exige nuestra sociedad.

Los equipos de autoevaluación de cada una de las escuelas, una vez analizados los cuestionarios aplicados a los alumnos, padres de familia, personal docente, administrativo y de apoyo, y al propio directivo de cada plantel, han procedido a elaborar el plan de mejora, por lo cual se han tenido reuniones regulares

y periódicas, prestando especial atención a las debilidades encontradas, a la urgencia en la solución de los problemas reales y a su complejidad. Los equipos de autoevaluación no solo han procurado proponer soluciones adecuadas a las debilidades sino, que están firmemente comprometidos en avanzar para que las fortalezas sigan siendo firmes en un futuro, proponiendo, en su caso, actuaciones concretas para que así sea. Esta tarea se ha venido realizando durante el periodo que comprende el mes de octubre del 2011 concluyendo en julio del 2012, fecha en la que se elaboró y diseñó cada plan de mejora. En este proyecto fue necesaria la agrupación de las tareas de mejoras en diferentes grupos, cada uno asumió diferentes responsabilidades, las cuales se detallan de la siguiente manera: Equipo 1 Usuarios, Equipo 2 Liderazgo, Equipo 3 Planeación, Equipo 4 información y conocimiento, Equipo 5 Personal, Equipo 6 Procesos, Equipo 7 Responsabilidad social y el Equipo 8 Competitividad de la organización con base a cada uno de los criterios establecidos en las áreas de mejora.

Por tal razón, se plantearon diferentes acciones de mejoras, la priorización de estas acciones se han llevado a cabo por parte de los equipos de autoevaluación y las opiniones del propio personal de la escuela, atendiendo a su dificultad, plazo de ejecución estimado, impacto y prioridad. Los planes de mejoras resultante de cada equipo, no sigue un orden numérico, sino de la prioridad o urgencia del problema detectado.

Se aplicaron las encuestas en tiempo y forma como se había planificado, se capturaron y analizaron los resultados de las encuestas, después de que cada uno de los integrantes del equipo de Evaluación llenó el Cuestionario de Autoevaluación con la participación de todos los actores involucrados de la zona escolar 007 de cada

plantel, después de haber aplicado las encuestas y recabado las evidencias se procedió a efectuar un análisis para detectar los puntos fuertes y las áreas de mejora mediante el uso del programa Excel, con la finalidad de elaborar el plan de mejora de cada plantel educativo.

Por otro lado, merece señalarse que estos planes tuvieron prevista su finalización el 30 de julio de 2012, fecha en la que se llevó a cabo la última de las acciones de mejora. Teniendo en cuenta su revisión continua y su evaluación, los responsables de cada tarea tuvieron un papel destacado ya que sobre ellos pesó la obligación de conseguir los propósitos esperados en las fechas previstas en tiempo y forma.

#### 4.1 Análisis de los resultados obtenidos.

Los resultados del análisis de la aplicación de los instrumentos, dan viabilidad a la respuesta de las preguntas de cada uno de los cuestionarios para alumnos, docentes, personal de apoyo y padres de familia.

En las siguientes líneas se exponen los resultados obtenidos, en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Para la valoración de la escuela y los puntos fuertes y áreas de mejora fue necesario la aplicación del análisis 1 de cada uno de los tipos de encuestas capturadas, esto permitió tener la valoración de la escuela en cada uno de los criterios a evaluar con la ponderación dentro de la escala de 1000 puntos que presenta el Modelo Nacional para la Calidad Total. México versión educativa con una escala de valoración y para poder tener la evaluación de la escuela, en términos

generales se tomó en cuenta el análisis 2 con su escala de valoración de las encuestas aplicadas a: alumnos, padres de familia, docentes y personal de apoyo.

Ejemplo de una escuela con la puntuación obtenida por criterio y subcriterios con la aplicación del análisis 1

Escuela Secundaria Técnica No. 10

## PERFIL DEL CENTRO ESCOLAR

### PUNTUACIÓN OBTENIDAS POR CRITERIO Y SUBCRITERIO

#### ESCALA DE VALORACIÓN 1

1.Criterios y Subcriterios	Puntuación
1.0 Usuario	56
<b>1.1 Conocimiento de usuarios actuales y potenciales</b>	28
<b>1.2 Relación integral con los usuarios</b>	28
2.0 Liderazgo	59
3.0 Planeación	78
<b>3.1. Planeación estratégica</b>	37
<b>3.2 Planeación operativa</b>	41
4.0 Información y conocimiento	39
<b>4. 1 Información y análisis</b>	20
<b>4.2 Conocimiento organizacional</b>	19
5.0 Personal	49
<b>5.1 Sistemas de trabajo</b>	18
<b>5.2 Desarrollo Humano</b>	16
<b>5.3 Calidad de vida</b>	15
6.0 Procesos	82
<b>6.1 Diseño de productos, servicios y procesos</b>	49
<b>6.2 Administración de procesos</b>	34
7.0 Responsabilidad social	23
7.1 Ecosistemas	8
<b>7.2 Compromiso con la comunidad</b>	15
<i>PUNTAJE TOTAL PARA PROCESOS</i>	384
8.0 Competitividad de la organización	170
<b>8.1 Resultados de valor creado para los usuarios</b>	65
<b>8.2 Resultados de valor creado para el personal</b>	50
<b>8.3 Resultados de valor creado para la sociedad</b>	43
<b>Resultados de valor creado para el equipo directivo y grupos de interés</b>	13
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>554</b>

Se llevó a cabo un registro sistemático de las evidencias encontrados en cada uno de los criterios y subcriterios. Las evidencias se registraron y permitieron identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada plantel educativo.

Las siguientes tablas y gráficas muestran el análisis 2 de todas las encuestas con sus respectivos puntajes en cada uno de los ocho criterios:

Escuela Secundaria Técnica No. 2

<b>ENCUESTA</b> <b>CRITERIOS</b>	<b>ALUMNOS</b> <b>(476)</b>	<b>DOCENTES</b> <b>(32)</b>	<b>PADRES DE</b> <b>FAMILIA</b> <b>(253)</b>	<b>PERSONAL</b> <b>DE APOYO</b> <b>(19)</b>
<b>USUARIOS</b>	2.6	2.7	3.4	3.9
<b>LIDERAZGO</b>	4.1	3.3	4.0	3.1
<b>PLANEACIÓN</b>	3.8	3.2	3.5	3.6
<b>INFORMACIÓN Y</b> <b>CONOCIMIENTO</b>		3.1		3.5
<b>PERSONAL</b>		3.3		3.2
<b>PROCESOS</b>		3.5	3.9	2.5
<b>RESPONSABILIDAD</b> <b>SOCIAL</b>	3.5	3.4	4.0	
<b>COMPETITIVIDAD</b> <b>DE LA</b> <b>ORGANIZACIÓN</b>	3.6	3.5	4.1	2.9

✓ En esta tabla se muestra que los puntos fuertes de la institución son:

El criterio Usuarios en opinión del personal de apoyo.

El criterio Liderazgo en opinión de los alumnos, padres de familia, personal docente y personal de apoyo (generalizada)

El criterio Planeación existe una coincidencia generalizada.

El criterio Información y conocimientos en opinión de docentes y personal de apoyo.

El criterio Procesos en opinión de los alumnos, docentes y padres de familia.

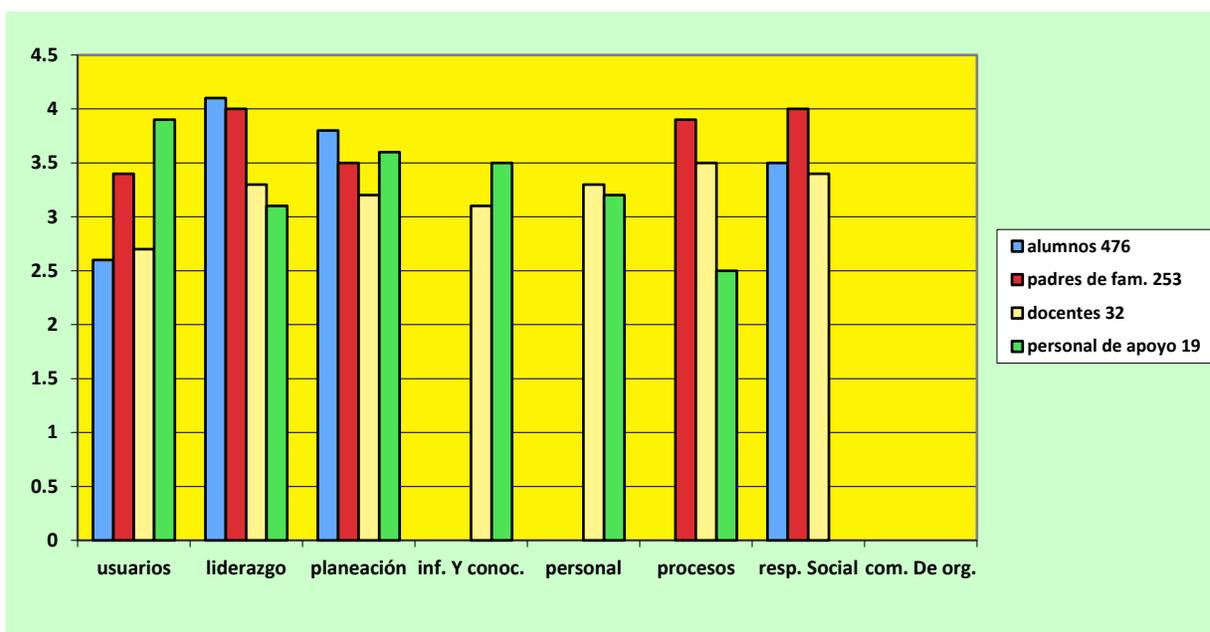
El criterio Responsabilidad social, en cuanto a opinión hay coincidencia generalizada.

En el criterio Competitividad de la organización están los alumnos, docentes y padres de familia.

✓ Los criterios que presentan mayores oportunidades de mejora son:

Usuarios, en opinión de alumnos y docentes.

Procesos y Competitividad de la organización en opinión del personal de apoyo.



**Ilustración 1 Escuela Secundaria Técnica 2**

## Escuela Secundaria Técnica No. 10

<b>ENCUESTA</b> <b>CRITERIOS</b>	<b>ALUMNOS</b> <b>(654)</b>	<b>DOCENTES</b> <b>(31)</b>	<b>PADRES DE</b> <b>FAMILIA</b> <b>(327)</b>	<b>PERSONAL</b> <b>DE APOYO</b> <b>(16)</b>
<b>USUARIOS</b>	2.6	3.1	2.9	2.5
<b>LIDERAZGO</b>	3.6	2.9	3.3	2.2
<b>PLANEACIÓN</b>		3.4	3.2	3.5
<b>INFORMACIÓN Y</b> <b>CONOCIMIENTO</b>		3.5		2.8
<b>PERSONAL</b>		3.2		2.6
<b>PROCESOS</b>	3.8	3.9	3.3	3.0
<b>RESPONSABILIDAD</b> <b>SOCIAL</b>	3.4	3.8	3.6	
<b>COMPETITIVIDAD</b> <b>DE LA</b> <b>ORGANIZACIÓN</b>	3.3	3.3	3.6	2.7

En esta tabla se muestra que los puntos fuertes de la institución son:

El criterio Usuarios en opinión de los docentes.

El criterio Liderazgo en opinión de los alumnos y padres de familia es un punto fuerte, para el personal docente y el personal de apoyo es un área de mejora.

El criterio Planeación existe una coincidencia generalizada en cuanto a la opinión.

El criterio Procesos en opinión generalizada

El criterio Responsabilidad social, en cuanto a opinión hay coincidencia generalizada.

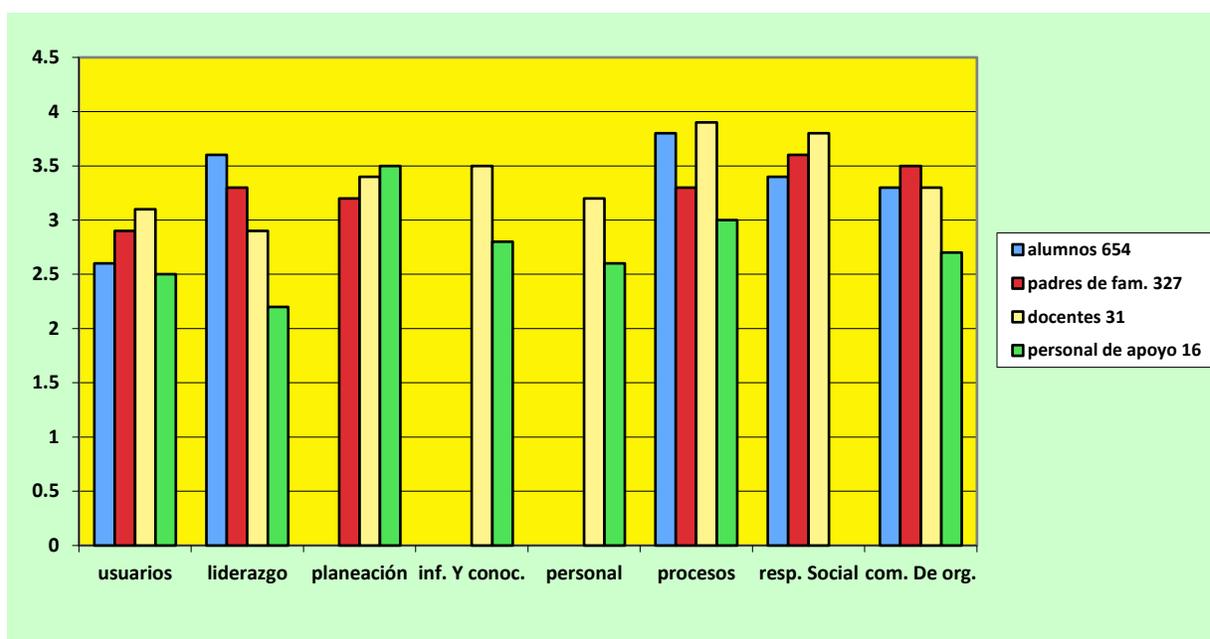
En el criterio Competitividad de la organización en la opinión están los alumnos, docentes y padres de familia.

Los criterios que presentan mayores oportunidades de mejora son:

Usuarios, en opinión de: alumnos, padres de familia y personal de apoyo

Liderazgo, en la opinión de docentes y personal de apoyo.

Información y conocimiento, personal y competitividad en opinión del personal de apoyo.



## Ilustración 2 Escuela Secundaria Técnica 10

Escuela Secundaria Técnica No. 29

ENCUESTA CRITERIOS	ALUMNOS (147)	DOCENTES (12)	PADRES DE FAMILIA (66)	PERSONAL DE APOYO (7)
USUARIOS	2.4	3.5	3.5	3.9
LIDERAZGO	3.9	4.6	4.0	4.3
PLANEACIÓN	3.5	4.3	3.8	4.0
INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO		4.2		3.9
PERSONAL		4.2		3.9
PROCESOS		4.2	3.6	3.7
RESPONSABILIDAD SOCIAL	3.1	3.8	3.8	
COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	3.8	4.0	4.0	3.5

✓ En esta tabla se muestra que los puntos fuertes de la institución son:

El criterio Usuarios en opinión de los docentes, padres de familia y personal de apoyo.

El criterio Liderazgo en opinión de los alumnos, docentes, padres de familia y el personal de apoyo (generalizada)

El criterio Planeación en opinión de docentes, padres de familia y personal de apoyo.

El criterio Información y conocimiento en la opinión de docentes y personal de apoyo.

El criterio Personal en la opinión de docentes, alumnos y personal de apoyo.

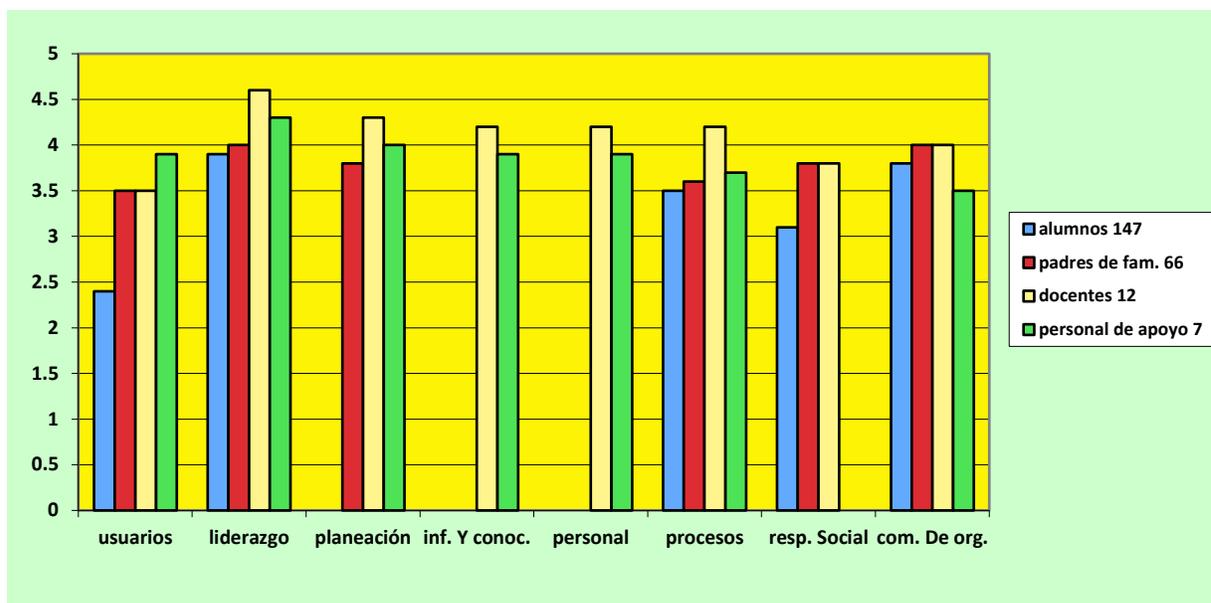
El criterio Procesos en opinión de docentes, alumnos y personal de apoyo.

El criterio Responsabilidad social, en cuanto a opinión de docentes, padres de familia y alumnos.

En el criterio Competitividad de la organización están los alumnos, docentes, padres de familia y personal de apoyo.

✓ Los criterios que presentan mayores oportunidades de mejora son:

Usuarios, en opinión de alumnos.



**Ilustración 1 Escuela Secundaria Técnica 29**

Escuela Secundaria Técnica No. 30

ENCUESTA CRITERIOS	ALUMNOS (134)	DOCENTES (10)	PADRES DE FAMILIA (112)	PERSONAL DE APOYO (6)
USUARIOS	2.4	3.4	3.5	4.1
LIDERAZGO	3.3	3.3	4.0	4.1
PLANEACIÓN	3.7	3.4	3.7	4.2
INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO		3.4		3.6
PERSONAL		2.9		4.0
PROCESOS		3.9	3.6	3.8
RESPONSABILIDAD SOCIAL	3.2	3.9	3.9	
COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	3.2	3.4	3.9	3.9

✓ En esta tabla se muestra que los puntos fuertes de la institución son:

El criterio Usuarios en opinión del personal de apoyo.

El criterio Liderazgo en opinión de los alumnos, docentes, padres de familia, y el personal de apoyo (generalizada).

El criterio Planeación en opinión de docentes, padres de familia y personal de apoyo.

El criterio Información y conocimiento en opinión de docentes y personal de apoyo.

El criterio Procesos en opinión de alumnos, docentes, padres de familia y personal de apoyo (generalizada)

El criterio Personal en opinión de alumnos, docentes, padres de familia y personal de apoyo (generalizada)

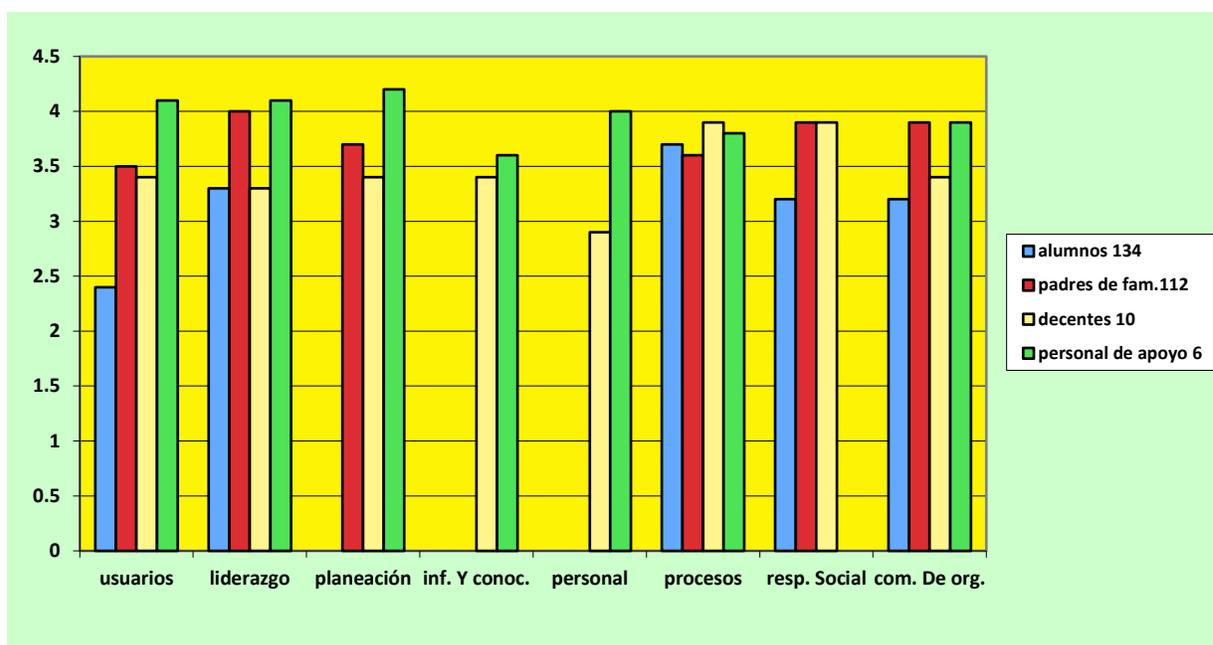
El criterio Responsabilidad social, en cuanto a opinión de alumnos, docentes y padres de familia.

En el criterio Competitividad de la organización en opinión están los alumnos, docentes, padres de familia y personal de apoyo. (Generalizada)

✓ Los criterios que presentan mayores oportunidades de mejora son:

Usuarios, en opinión de: alumnos.

Personal, en opinión de docentes.



**Ilustración 2 Escuela Secundaria Técnica 30**

Escuela Secundaria Técnica No. 31

ENCUESTA CRITERIOS	ALUMNOS (71)	DOCENTES (13)	PADRES DE FAMILIA (53)	PERSONAL DE APOYO (7)
USUARIOS	2.3	2.8	3.0	3.5
LIDERAZGO	4.2	3.2	3.8	2.8
PLANEACIÓN	3.9	3.2	3.5	3.8
INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO		3.1		2.7
PERSONAL		3.3		2.4
PROCESOS		3.3	3.3	2.5
RESPONSABILIDAD SOCIAL	3.0	3.3	3.6	
COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	2.9	3.0	3.8	3.1

✓ En esta tabla se muestra que los puntos fuertes de la institución son:

El criterio Usuarios en opinión de padres de familia y personal de apoyo.

El criterio Liderazgo en opinión de los alumnos, docentes y padres de familia.

El criterio Planeación en opinión de docentes, padres de familia y personal de apoyo.

El criterio Información y conocimiento en opinión de docentes.

El criterio Personal en opinión de docentes.

El criterio Procesos en opinión de alumnos, docentes y padres de familia.

El criterio Responsabilidad social, en cuanto a opinión de alumnos, docentes y padres de familia.

En el criterio Competitividad de la organización en opinión están los docentes, padres de familia y personal de apoyo.

✓ Los criterios que presentan mayores oportunidades de mejora son:

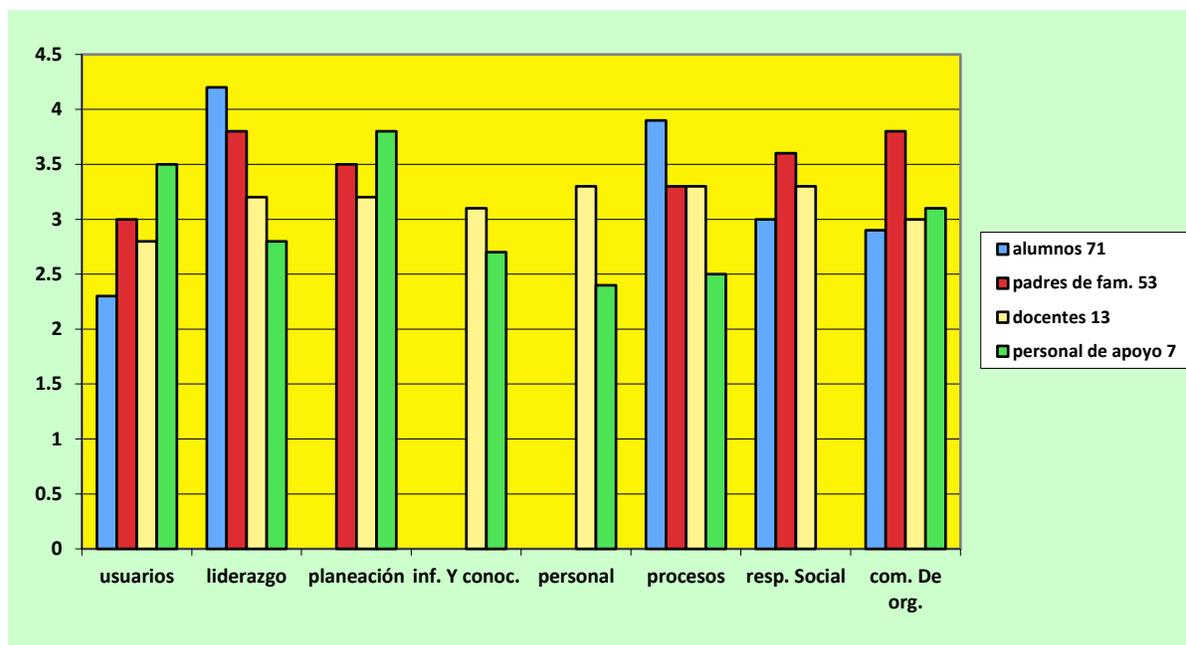
Usuarios, en opinión de los alumnos y los docentes.

Liderazgo, en la opinión del personal de apoyo.

Información y conocimiento en opinión del personal de apoyo.

Personal y Procesos en opinión del personal de apoyo.

Competitividad de la organización en opinión de los alumnos.



**Ilustración 3 Escuela Secundaria Técnica 31**

Escuela Secundaria Técnica No. 32

ENCUESTA CRITERIOS	ALUMNOS (111)	DOCENTES (10)	PADRES DE FAMILIA (32)	PERSONAL DE APOYO (7)
USUARIOS	3.0	3.1	3.1	3.1
LIDERAZGO	4.3	3.9	3.9	3.4
PLANEACIÓN	3.7	3.6	3.9	3.4
INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO		3.5		2.9
PERSONAL		3.5		2.6
PROCESOS		3.8	3.5	2.6
RESPONSABILIDAD SOCIAL	3.1	3.2	3.8	
COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	3.3	3.8	3.9	2.4

✓ En esta tabla se muestra que los puntos fuertes de la institución son:

El criterio Usuarios en opinión de alumnos, docentes, padres de familia y del personal de apoyo. (Generalizada)

El criterio Liderazgo en opinión de los alumnos, docentes, padres de familia, y el personal de apoyo. (Generalizada).

El criterio Planeación en opinión de docentes, padres de familia y personal de apoyo.

El criterio Información y conocimiento en opinión de docentes.

El criterio Personal en opinión de docentes.

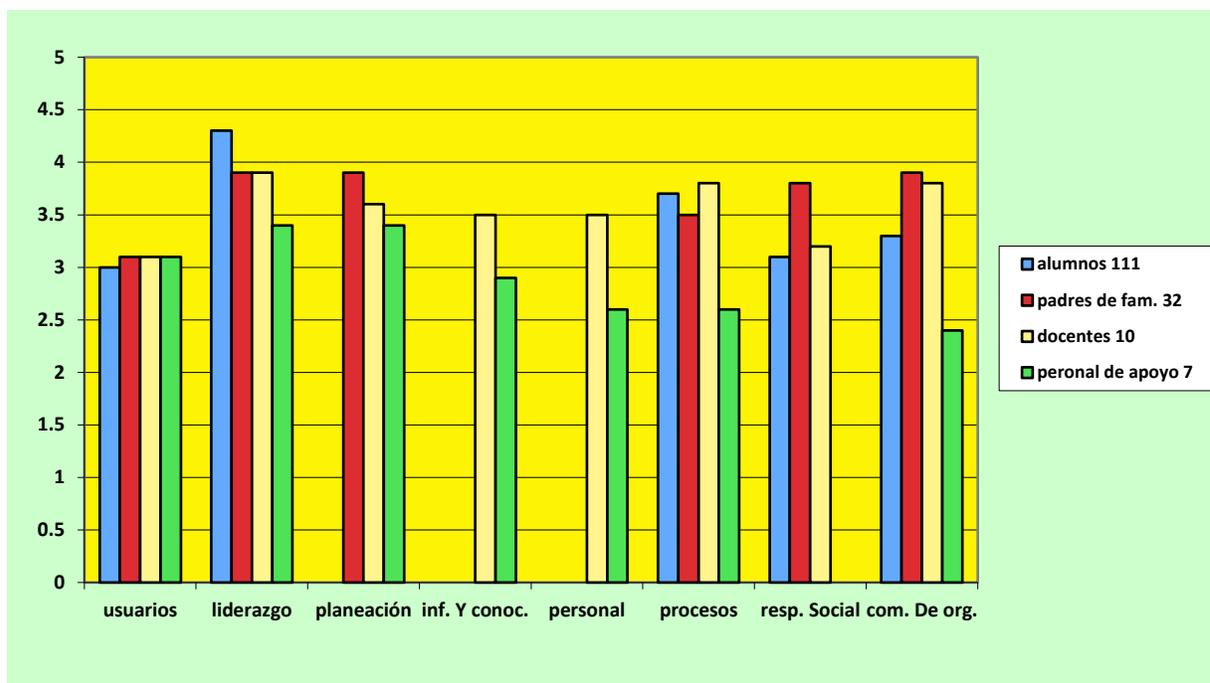
El criterio Procesos en opinión de alumnos, docentes y padres de familia.

El criterio Responsabilidad social, en cuanto a opinión de alumnos, docentes y padres de familia.

En el criterio Competitividad de la organización en opinión están los alumnos, docentes, padres de familia.

✓ Los criterios que presentan mayores oportunidades de mejora son:

Información y conocimiento, personal y competitividad de la organización en opinión del personal de apoyo.



**Ilustración 4 Escuela Secundaria Técnica 32**

Escuela Secundaria Técnica No. 34

ENCUESTA CRITERIOS	ALUMNOS (250)	DOCENTES (17)	PADRES DE FAMILIA (199)	PERSONAL DE APOYO (16)
USUARIOS	2.7	3.0	3.0	3.6
LIDERAZGO	3.8	2.9	3.4	3.6
PLANEACIÓN	3.7	2.9	3.3	3.9
INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO		2.9		3.6
PERSONAL		3.0		3.5
PROCESOS		3.4	3.1	3.5
RESPONSABILIDAD SOCIAL	3.4	3.0	3.6	
COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	3.2	3.1	3.6	3.3

✓ En esta tabla se muestra que los puntos fuertes de la institución son:

El criterio Usuarios en opinión de docentes, padres de familia y del personal de apoyo.

El criterio Liderazgo en opinión de los alumnos, docentes, padres de familia, y el personal de apoyo (generalizada).

El criterio Planeación en opinión de padres de familia y personal de apoyo.

El criterio Información y conocimiento en opinión de docentes y personal de apoyo.

El criterio Personal en opinión de docentes y personal de apoyo.

El criterio Procesos en opinión de alumnos, docentes, padres de familia y personal de apoyo (generalizada)

El criterio Responsabilidad social, en cuanto a opinión de alumnos, docentes y padres de familia.

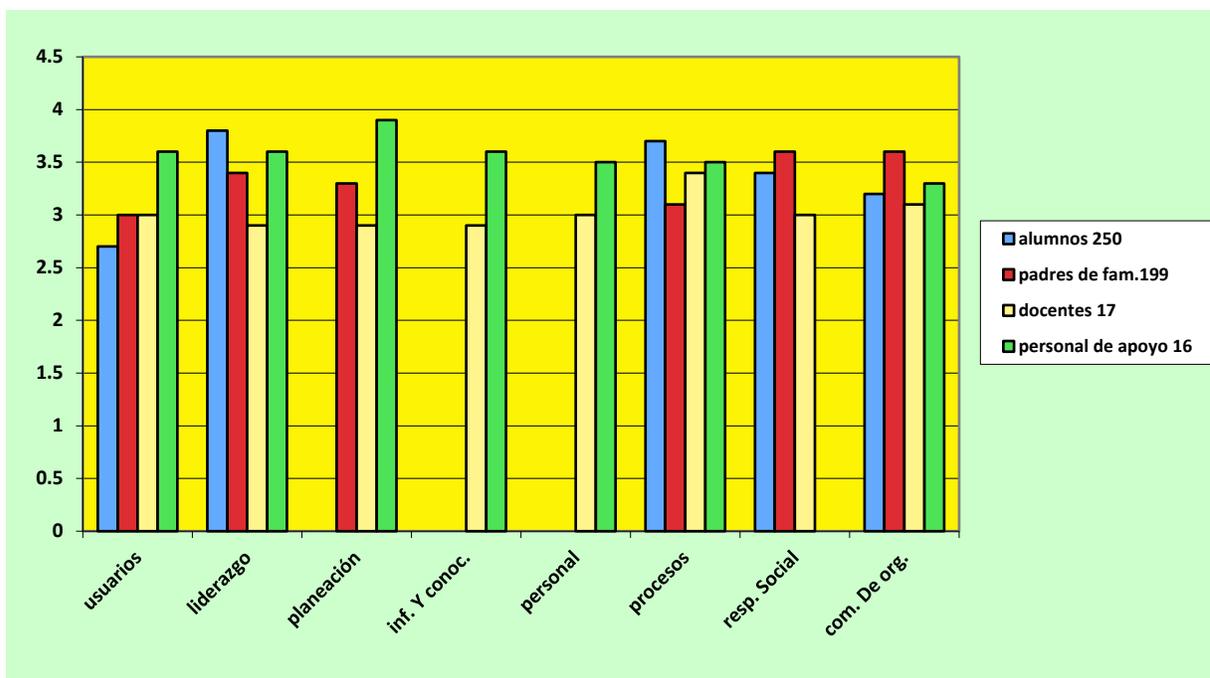
En el criterio Competitividad de la organización en opinión están los alumnos, docentes, padres de familia y personal de apoyo. (Generalizada)

✓ Los criterios que presentan mayores oportunidades de mejora son:

Usuarios, en opinión de los alumnos.

Liderazgo, en la opinión de docentes.

Planeación, Información y conocimiento en opinión de docentes.



#### Ilustración 5 Escuela Secundaria Técnica 34

Una vez generada esta información sobre la determinación de los puntos fuertes y las áreas de mejora, fue necesario justificarla con evidencias de hechos realizados para ordenarlos por criterios y subcriterios, donde se contempló una evaluación de sus expectativas y un comparativo con respecto a otros centros educativos logrando una evaluación de satisfacción y preferencia de los usuarios en la construcción y fortalecimiento de las relaciones positivas.

Las contradicciones en algunos criterios sólo son aparentes, se explican por el hecho que algún subcriterio tiene puntajes altos. Finalmente se concluye que como resultado se convierten en áreas de mejora.

En el criterio Usuarios se refiere a cómo 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.

En el criterio 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.

En el criterio de la planeación orienta al centro educativo hacia la mejora a través de la definición de objetivos, metas, desarrollar estrategias, tanto en la gestión académica como en la administración escolar, con la finalidad de aprovechar las oportunidades del entorno, obtener un mejor desempeño, una posición competitiva respecto a otros centros educativos y permanencia.

El criterio 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.

En el criterio 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, impulsa 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 desempeño del propio centro.

El criterio de 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. 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.

El criterio Responsabilidad social permite contribuir al desarrollo sustentable de su entorno, al bienestar de la comunidad inmediata y a la promoción de una cultura de cómo, realizar acciones que contribuyan a la recuperación de los ecosistemas, propiciando acciones de mejora y desarrollo.

El criterio 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 también 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.

#### 4.2 Hipótesis validada

El supuesto señalado con anterioridad, pretendía que:

La Autoevaluación institucional influye de manera significativa, en los procesos de gestión e innovación para el logro de la calidad educativa en la zona escolar 007 del nivel de secundarias técnicas.

Al respecto, y considerando los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios para alumnos, docentes, personal de apoyo y padres de familia, la guía de entrevista para el director, los indicadores cuantitativos, el cuestionario de Autoevaluación y la Guía para la elaboración del Plan de Mejora, se valida la hipótesis anterior, ya que en los resultados obtenidos en la aplicación del

cuestionario para alumnos corroboran las apreciaciones del alumno acerca del funcionamiento y del trabajo que se lleva a cabo en la escuela ya que éstos son la razón de ser de la escuela.

Con respecto al cuestionario de los docentes, una vez aplicados estos instrumentos, se obtuvo como resultado que el docente emitiera un juicio de valor acerca de los aspectos relativos a la escuela con la intención de mejorar la comunicación, el desempeño de las funciones del director, las formas de evaluación, organización y gestión que existe en cada plantel, las estrategias implementadas para la mejora y los aspectos de su propio trabajo dentro y fuera del aula y otras actividades relevantes, valorando el papel importante que posee el equipo de profesores en el funcionamiento de la escuela.

Otro instrumento aplicado fue el cuestionario para el personal de apoyo con la participación de los orientadores, trabajadores sociales, bibliotecarios, secretarias, conserjes, entre otros, como resultado se obtuvo la valoración de este personal acerca de la comunicación con los alumnos, el desempeño de las funciones del director, las formas de organización y gestión que existen en cada plantel educativo, las estrategias implementadas con el fin de mejora y la atención de su trabajo para la superación de los servicios de la escuela.

En el cuestionario para padres de familia, una vez aplicado se obtuvieron los resultados siguientes: la apreciación que tienen los padres o tutores de los alumnos acerca de los planes de estudio y el trabajo que la escuela realiza, la incorporación de sus sugerencias y su participación en la construcción de mejoras al interior de la escuela y en su comunidad, el desempeño de las funciones del director, las formas

de organización y gestión en cada plantel, así como las estrategias para la mejora de sus servicios.

La guía de entrevista para el director aplicada se pudo obtener información del director de cada plantel acerca de la recopilación, documentación y empleo de contenidos sobre el funcionamiento de la escuela así como la comunicación de los resultados y de las diversas necesidades y niveles de satisfacción de la comunidad escolar, particularmente de los alumnos.

También se consideraron las formas de participación, organización y gestión para la innovación y mejora de carácter administrativo y pedagógico, el desarrollo personal de sus funciones, la planeación y evaluación de los servicios educativos y administrativos que realiza el centro escolar la articulación y congruencia de los elementos rectores, normativos y organizacionales.

Se conocieron las tendencias evolutivas que se producen en cualquier ámbito de la escuela y que permiten integrar una visión objetiva sobre el estado real que guarda el centro escolar para definir y realizar acciones orientadas hacia la mejora continua.

El instrumento de evaluación, de carácter global como el cuestionario de Autoevaluación en su aplicación se cotejó que sus respuestas se fundamenten en evidencias, permitiendo tener un diagnóstico de las escuelas, detectando sus principales fortalezas y sus áreas de mejora y los avances del centro escolar.

El objetivo de la Guía para la elaboración del Plan de Mejora es permitir orientar y facilitar el diseño del Plan de Mejora, al mismo tiempo presentó aspectos estratégicos y técnicos para facilitar la definición de acciones orientadas a la superación continua, una vez que se han identificado las áreas de mejora.

## **5.- DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

A la cultura de evaluación actualmente se le está dando prioridad para que los procesos tengan un valor que permita el conocer el porqué de los resultados que se observan en las diferentes escuelas que conforman nuestro subsistema de educación básica.

La evaluación es considerada como un proceso integral en el cual se consideran tanto la participación de los sujetos como las evidencias sobre el desarrollo del aprendizaje, y con base en ellas se decide sobre la efectividad de la misma, ya que implica responsabilizar tanto al profesor como al alumno de su aprendizaje.

Los resultados obtenidos hasta la presente fecha, al parecer las acciones emprendidas no han sido suficientes o adecuadas a las necesidades de los retos y desafíos que el sistema educativo nos plantea. Las autoridades educativas conocen como se han multiplicado y diversificado los problemas quedando al margen de poderlos resolver, no siempre es posible identificar una situación problemática en ocasiones solo se perciben los efectos desconociendo: el origen, el desarrollo, los involucrados y las posibles implicaciones.

Gran parte de estas situaciones problemáticas se dan en las instituciones y la solución es de todos, necesariamente, desde la escuela deben generarse las soluciones.

El presente estudio de investigación, cobra relevancia, en la medida, que nos permite analizar y comprender como influye la Autoevaluación Institucional en los procesos de gestión e innovación para el logro de la calidad. Los resultados obtenidos con la aplicación de cada uno de los cuestionarios para alumnos, docentes, padres de familia y personal de apoyo, los indicadores cuantitativos, el cuestionario de Autoevaluación y la Guía para la elaboración del Plan de Mejora son el sustento de lo investigado.

## 5.1 Discusión

Las expresiones calidad educativa, gestión escolar, autoevaluación educativa se usan indistintamente para definir o sustentar un proceso, sin embargo, al llevarlos a la práctica existen notables diferencias.

Sylvia Schmelkes (1995) plantea que la calidad educativa debe entenderse como la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que prevea una mejor calidad de vida para sus habitantes. Esta conceptualización sitúa como centro de la calidad educativa al aprendizaje de los alumnos y la formación ciudadana ante el desarrollo de la sociedad.

Para Latapí (1996) la calidad es la concurrencia de los cuatro criterios que debieran normar el desarrollo educativo: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad, como paradigma de macro planeación. En el plano micro, la calidad arranca en la interacción personal maestro – alumno; en la actitud de éste ante el aprendizaje. Al respecto se consideran dos aspectos: la gestión escolar y la gestión pedagógica, como elementos interrelacionados.

La Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO): define “La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevantes, pertinentes y equitativa. Ejercer el derecho a la educación, es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos”.

Se establece que una educación es de calidad si ofrece los apoyos que cada quien necesita para estar en igualdad de condiciones para aprovechar al máximo las oportunidades educativas y ejercer el derecho a la educación, con el propósito de alcanzar los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje de acuerdo con sus capacidades.

Los principios asociados a la calidad educativa:

- a) Flexibilidad. Se refiere a que la educación que se imparte a través del sistema educativo en su conjunto tiene que adaptarse a las características de los estudiantes en los diversos contextos sociales y culturales, lo cual exige transitar de una pedagogía de la homogeneidad a una pedagogía de la diversidad, para potenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje optimizando el desarrollo personal y social.

- b) Equidad. Una educación de calidad con equidad, es aquella que se brinda a todos por igual pero considerando las características y oportunidades que cada beneficiario requiere, es decir, es importante la individualidad de los estudiantes, su contexto social, su ámbito cultural y su entorno geográfico.
- c) Relevancia. Una educación relevante es aquella que partiendo de las exigencias sociales y el desarrollo personal, genera aprendizajes significativos. La relevancia se refiere al ¿qué? y ¿para qué? de la educación, al aprendizaje de competencias para participar en los diferentes ámbitos y retos que impone una sociedad del conocimiento; se refiere a la facultad para desarrollar un proyecto de vida en relación con otros.
- d) Pertinencia. Este principio remite al significado que la educación tenga para los beneficiarios directos, considerando los contextos sociales y características de los estudiantes, en congruencia con el currículo a desarrollar; de tal forma que los contenidos educativos sean eminentemente significativos, acordes y vanguardistas, que se puedan apropiar considerando la idiosincrasia, el momento histórico y los avances científicos y tecnológicos en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- e) Eficacia. Hace referencia a la medida y proporción en la que se alcanzan los objetivos educativos, respecto de la equidad en la distribución de los aprendizajes, su relevancia y pertinencia. Es lo que se observa y valora como impacto de la educación.
- f) Eficiencia. Se refiere a la relación existente entre los objetivos educativos esperados y los aprendizajes logrados, mediante la utilización óptima de

los recursos destinados para ello. En el sistema educativo nacional se asocia a la eficiencia con los niveles de logro de indicadores que se alcanzan en un periodo determinado.

Con respecto a la gestión escolar, es urgente avanzar hacia una concepción más amplia y profunda, es decir, hacia una gestión con los suficientes elementos teóricos y metodológicos para convertir a la escuela, como señala Tapia (2003), en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesionalizantes, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión integral y factible.

Se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la

manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica.

Por lo tanto, resulta conveniente seguir fortaleciendo la cultura hacia una evaluación institucional que permita sintetizar los resultados de un proceso sistemático de autoevaluación, planeación y diseño de estrategias y acciones a mediano y a largo plazo para intervenir en la mejora de la gestión escolar que continuamente realizan docentes y demás miembros de una comunidad educativa, considerando las necesidades básicas de una verdadera comunidad de enseñanza-aprendizaje con los elementos teóricos-metodológicos que, fortalecen el apoyo a los planteles de educación secundaria en el diseño, operación, seguimiento y evaluación, en busca de mejores niveles de desempeño en los procesos educativos.

La autoevaluación es un proceso dialéctico, democrático, formativo, sistemático y permanente que se efectúa en una institución educativa con el fin de mejorar los procesos académicos, administrativos y de interacción social a través de una oportuna toma de decisiones.

La concepción de calidad implica transformación y no conservación, es cambio y no consolidación de lo establecido es decir, elevar la calidad de la educación implica cambiarla, transformarla y no considerarla como un simple proceso de mejora o un cambio cuantitativo sino cualitativo en este sentido se incluye la capacidad concreta para decidir en la transformación social para hacerla más justa equitativa, solidaria y productiva.

## 5.2 Conclusiones

Con el proyecto de Autoevaluación se nos brinda una herramienta que nos permite realizar un diagnóstico del estado actual del centro escolar, por ende, nos da la oportunidad de concentrar de manera sistemática, las evidencias que servirán para sustentar las respuestas que den al cuestionario, en consecuencia, la toma de decisiones relativas a la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora, y viables que transitan por cada institución educativa.

La Autoevaluación institucional es el mejor camino para promover cambios positivos en los actores y en las instituciones educativas.

Es una evaluación global, que tiene como fin que los agentes directos del proceso educativo (directores, profesores, alumnos y padres de familia) analicen de la manera más objetiva y sistemática las actividades y los resultados del centro escolar, con el objeto de tomar decisiones para la mejora continua; usando como guía el Modelo Nacional para la Calidad Total.

Con la aplicación de la Autoevaluación los maestros, directivos, alumnos y padres de familia en una auténtica comunidad escolar, éstos tienen la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas, podrán elegir los caminos necesarios para la formulación de un Plan estratégico o un Plan de Mejora orientado a mejorar la calidad del servicio educativo.

Este proceso tiene un carácter abierto, cíclico. Es decir, al terminar el proceso de implementación, cuando la escuela ya ha adoptado una cultura de mejora continua, puede nuevamente, con base en los resultados de la autoevaluación final desarrollar nuevos planes de mejora de acuerdo a los nuevos retos que se establezcan.

En principio, es necesario reconocer que la escuela ha sido y es el centro de todo el trabajo educativo. Gracias al trabajo diario de la escuela, de los docentes y su director, de su relación con alumnos y padres, se ha logrado algo en la educación, por eso es necesario seguir fortaleciendo:

- ✓ Que la escuela se identifique como la figura principal de su proceso de transformación hacia la mejora.
- ✓ Que la comunidad educativa asuma el compromiso de trabajar conjuntamente por sus resultados educativos (Reprobación, deserción, eficiencia terminal y promedio de calificación).
- ✓ Que la escuela conozca su Misión, Visión y valores y encamine sus actitudes y acciones para alcanzarlas.
- ✓ Que vean en la Autoevaluación total el camino planeado y sistemático para la mejora continua.
- ✓ Es necesario involucrar a las escuelas del estado en procesos de autoevaluación que conlleven a la mejora.
- ✓ Dentro de este proceso de evaluación la comunidad educativa asume el papel principal para la toma de decisiones hacia la mejora continua.
- ✓ Que permita conocer los puntos fuertes y áreas en las que hay que implantar planes de mejora.
- ✓ Dentro de este proceso de mejora la comunidad es la principal protagonista.

La Autoevaluación se realiza por comparación de los ocho criterios definidos en el Modelo Nacional para la Calidad Total. Unos tratan sobre el funcionamiento del centro y otros sobre los resultados. Estos últimos hacen referencia a los logros

obtenidos por el centro educativo como consecuencia directa de la actuación de los agentes.

Los criterios se dividen en subcriterios y éstos a su vez, en áreas que facilitan el diagnóstico, la comprensión y la delimitación de los puntos fuertes y de las áreas de mejora. Permiten visualizar aquellos que son prioritarios al centro educativo a corto, mediano y largo plazo. No obstante, existe libertad para introducir aquellas nuevas áreas que se consideran oportunas o requieren cambios sustanciales.

Al detectar los puntos fuertes y áreas de mejora. Se procederá a detectar los puntos fuertes que se hubiesen desarrollado mejor en la organización y las áreas de mejora que son los aspectos sobre los que se urgirá un cambio de sentido positivo.

Fortalecer la gestión, el trabajo colaborativo, la direccionalidad, el acompañamiento permite desarrollar con responsabilidad las propuestas de mejora, documentar las acciones que se realizan al interior de la escuela con base a los diagnósticos, las evidencias, las minutas de reuniones, los cuestionarios aplicados que sirven de referentes en el diseño y elaboración de los planes de mejora con el único propósito de que la comunidad educativa asuma el compromiso de trabajar conjuntamente con los resultados educativos.

Pero también se pueden presentar algunos riesgos dentro de la misma Autoevaluación:

- ✓ Que se torne en un proceso autocomplaciente
- ✓ Que se funde en opiniones personales.
- ✓ Que las conclusiones no se deriven de la información recuperada por la comunidad escolar.

Por último concluyo que con la aplicación de la Autoevaluación los maestros, directivos, alumnos y padres de familia en una auténtica comunidad escolar y éstos tienen la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas, podrán elegir los caminos necesarios para la formulación de un plan de mejora orientado hacia la calidad del servicio educativo.

### 5.3 Recomendaciones

La participación y responsabilidad que compartimos cada uno en este proceso de gestión e innovación educativa, significa llevar a cabo una serie de fases, que suceden ordenadamente, porque comprometerse con objetivos debidamente planteados es lograrlo.

El compromiso de trabajar conjuntamente por los resultados educativos es un ejemplo claro de la suma de esfuerzos y que permita ver en la Autoevaluación el camino planeado y sistemático para la mejora continua.

Se considera que el presente trabajo de investigación no es el único que favorece el proceso educativo, pero, si es una invitación a mis compañeros docentes y personal directivo, que se interesen en abordar la temática, de que una premisa fundamental en el proceso de cambio es comprender lo que sucede al interior de la escuela para poder decidir qué procesos deben permanecer en ésta, cuáles deben ser cambiados, cuáles eliminados y qué cosas nuevas se requiere hacer.

Una forma de hacerlo es que los agentes directos del proceso educativo (directores, profesores, alumnos, personal de apoyo y padres de familia) analicen de la manera más objetiva y sistemática las actividades y los resultados del centro

escolar, con el objeto de tomar decisiones para la mejora continua; usando como guía el Modelo Nacional para la Calidad Total.

Quien se interese por llevar a la práctica los objetivos y actividades mostradas en este proyecto, seguramente, obtendrá productivos beneficios, ya que hace hincapié en la participación y el involucramiento de los actores educativos básicos de la evaluación (los actores educativos son sujetos y objetos de la evaluación), a partir de la reflexión, el análisis y la autocrítica fundada en la recuperación de información objetiva. Es decir, la Autoevaluación participa de las características de la evaluación como en la emisión de un juicio de valor, en la toma de decisiones claras y de un compromiso por mejorar con la finalidad de promover cambios positivos en los actores educativos.

Se recomienda la puesta en práctica de la investigación, porque beneficia a la comunidad educativa en su totalidad y permite la valoración de los propios centros educativos. Posibilita el conocimiento del centro en cada uno de los ocho criterios y sus subcriterios definidos en el Modelo, ya que se refieren al funcionamiento del centro y otros sobre los resultados.

Permite conocer los puntos fuertes y áreas que facilitan el diagnóstico, la comprensión y la delimitación de los puntos fuertes y de las “áreas de mejora”, sobre las que hay que actuar para conseguir una gestión eficaz en cada plantel educativo con sentido propositivo y la direccionalidad en la elaboración de un plan de mejoramiento.

Con el enfoque innovador de gestión e impulsor del cambio se recomienda crear en el centro educativo una cultura de Autoevaluación no condicionada por el

temor del control sino, orientada a la consecución de las metas en un proceso de mejora continua, obteniendo resultados de calidad.

La educación de calidad debe ser un compromiso de todos, por lo que cumplir con la responsabilidad que nos corresponde implica algo más que realizar un trabajo. Requiere de una verdadera entrega por transformar la gestión educativa con un enfoque de innovación, formación e impulsor de cambio.

Finalmente, se quiere resaltar la importancia del personal directivo de nuestro estado e instituciones educativas que juegan un papel relevante sobre todo en la implementación de estrategias de mejoramiento continuo y transformación de sus prácticas educativas.

A cada uno de los involucrados en la acción educativa le corresponde visionar el futuro de las nuevas generaciones, hoy presentes en los planteles educativos del subsistema de Educación Secundaria Técnica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

BOLÍVAR, Antonio. (Universidad de Granada, 2006),” Autoevaluación Institucional para la mejora interna” en M.A Zabalza, Reforma educativa y organización escolar, (p.p.915-949) Santiago de Compostela, Tórculo, 1994. Editorial Síntesis.

BOLÍVAR, Antonio, Cómo mejorar los centros educativos, Síntesis educación. Didáctica y organización escolar, (p.p.37-86) España, 1999.Editorial Síntesis.

FRIGERIO, Graciela, POGGI Margarita. (1998) El análisis de la institución educativa: hilos para tejer proyectos-Para pensar y hacer la vida escolar (p.p.13-168). Ediciones Santillana. Libro de edición Argentina.

JIMÉNEZ, J. (2002).Mayor autonomía, mayores responsabilidades: buscando el mejoramiento continuo en la gestión educativa. C. Figueroa y J. Jiménez (ed.). Globalización, Sociedad del conocimiento y Nuevas Tecnologías en Educación: Desafíos para una Mejor Gestión (pp. 151-169). Valparaíso, Chile: Editorial CENLADEC/Uplaced.

NAMO DE MELLO Guiomar (1998).Nuevas Propuestas para la Gestión Educativa (p.p. 25-59) Biblioteca para la actualización del maestro. México, D.F. Secretaría de Educación Pública.

OREALC-UNESCO Santiago, Educación de Calidad para todos: un asunto de derechos humanos, Documentos de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión intergubernamental del proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC), UNESCO, Buenos Aires,2007.

PIÑEYRO, M. (2002) Programación y Control de la Gestión Institucional.

Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), Programa Escuela de Calidad. Dirección de Desarrollo de la gestión e Innovación Educativa, SEP, México, 2006.

RUDD, P. and D. Davies. Evaluating School Self-Evaluation. National Association for Educational Research. Wales: UK. 2000.

RUÍZ Ruíz, José María."La Autoevaluación Institucional en un centro de educación primaria". Revista iberoamericana de Educación, núm. 8, OEI.2007

SALILLAS J. La calidad de la Gestión escolar en la comuna de Quillota en Chile. Centro de Investigación Avanzada en Educación. Universidad de Chile.2008

Schmelkes, S. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas (49-125), Biblioteca para la actualización del maestro, México, D.F.1995.

SEP. Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE). Programas Escuelas de Calidad. Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, México, D.F.2009

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. La Evaluación Institucional de la Educación Secundaria Técnica (p.p.2-42). Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica .Dirección General de Educación Secundaria Técnica. México, D.F.1998

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Gestión Escolar en Educación Secundaria vol. 1 Marco Político. Programa Gestión y Proyecto escolar: Hacia una escuela secundaria técnica de calidad. Dirección General de Educación Secundaria Técnica. Departamento de Reproducciones Graficas de la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios. México, D.F.2003.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de la Calidad (p.p.25-135). Modelo Nacional para la Calidad Total. México.2007

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Módulo de Gestión Escolar. La participación organizada de los padres de familia (p.p.5-51).Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa. Subsecretaría de Educación Básica, México, D.F.2007.

UNESCO. Sobre el futuro de la educación hacia el año 2000 .Criterios y Procedimientos para la Autoevaluación Institucional.1990.

BRAVO A. Fuentes F. Autoevaluación de la Gestión Institucional. El caso del instituto inmaculada concepción de Valdivia (chile). Educación de calidad en los niveles medio superior y superior, chile, Chile, Chile.2006

CARRANZA C., Fernández A. Experiencias en la Autoevaluación Institucional en México. Publicaciones ANUIES, México.2007

Documentos para fortalecer la gestión escolar, SEP, México, 2006.

NAVARRO S., Jiménez E. La Autoevaluación Escolar y su impacto en el comportamiento docente, individual y grupal, en la organización educativa. Estudios pedagógicos (Valdivia) 2005.

SCHMELKES, Sylvia. Tiempo Educativo Mexicano de Pablo Latapí. Revista Mexicana de Investigación Educativa, vol.1 núm. 2, Julio-diciembre, 1996. Consejo Mexicano de Investigación Educativa, UAG, Distrito Federal, México.

Páginas de internet consultadas:

ROSALES Mariela. Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías núm. 7 mayo de 2000” ¿Calidad sin Liderazgo?” <http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm> consultado el 21 de enero de 2013.

NAVARRO S. Gracia y JIMÉNEZ Jorge E. Estudio pedagógico v.31 n.2 Valdivia 2005. Concepción, Chile. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-07052005000200004> consultado el 22 de Julio de 2014.

SCHMELKES, Sylvia. Revista Mexicana de Investigación Educativa, vol. 1 núm. 2, julio-diciembre de 1996 por México, D.F. Revista@ comie.org.mx consultada el 12 de Febrero de 2015.

Wikipedia.org/wiki/calidad educativa.

Wikipedia.org/wiki/gestión educativa.

# ANEXOS

Cabe hacer la aclaración que los instrumentos y herramientas de evaluación utilizadas durante el proceso de autoevaluación en cada plantel educativo de la zona escolar 007 de Educación Secundaria Técnica, fueron tomados del documento de Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de la Calidad, particularmente del documento Instrumentos para la Autoevaluación de Centros Escolares de la Unidad de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas y la Dirección General de Evaluación de Políticas de la S.E.P., con la dirección técnica de la Dra. María Josefa Fernández Díaz, basado en el Modelo Nacional para la Calidad total., los instrumentos y herramientas se imprimieron y reprodujeron conforme fueron requeridos para el proyecto que se presenta.

# **1. CUESTIONARIO PARA ALUMNOS**

## CUESTIONARIO PARA ALUMNOS

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

<b>Me gusta mi escuela porque:</b>							
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 SU PARTICIPACIÓN**

## **2. CUESTIONARIO PARA DOCENTES**

## 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 a 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.

<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>	
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

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	1	2	3	4	5

	el personal involucrado.					
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 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 colegiado.	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 comunidad escolar.	1	2	3	4	5
28	La organización y los servicios que el centro escolar ofrece, se planean a corto, mediano y largo plazo.	1	2	3	4	5
29	Se planean acciones con los padres de familia a corto, mediano y largo plazo.	1	2	3	4	5
30	El trabajo en el aula se planea a corto y mediano plazo.	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 plazo.	1	2	3	4	5
32	En la escuela se formalizan compromisos con la	1	2	3	4	5

	comunidad escolar y grupos interesados para hacer mejoras.					
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 involucra 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	1	2	3	4	5

	personal.					
50	Las actividades se asignan de acuerdo al perfil profesional del personal y las necesidades de la escuela.	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5

	ofrecen.					
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

<b>El conocimiento de prácticas exitosas de otras escuelas me ha permitido:</b>						
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 ex alumnos.	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	1	2	3	4	5

	suficiente.					
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**

### **3. CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE APOYO**

## 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 DELLENADO

Lea cuidadosamente cada enunciado y seleccione una opción de respuesta de acuerdo a 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.

<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>	
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 manera eficaz y oportuna entre el director y el personal involucrado.	1	2	3	4	5	0
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

Núm.	Enunciados	Valoración					
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 alcanzados.	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 a mi perfil profesional y necesidades de la escuela.	1	2	3	4	5	0

Núm.	Enunciados	Valoración					
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 promueve 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 escuela he modificado la prestación de mis servicios.	1	2	3	4	5	0
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

Núm.	Enunciados	Valoración					
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 han 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**

## **4. CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA**

## CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA

Estimado(a) padre o madre de familia, este cuestionario tiene el propósito de conocer su opinión 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 a 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.

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

Estoy satisfecho con la organización de la escuela en cuanto a :							
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.						
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).						
51	Me siento satisfecho con los cambios que ha realizado recientemente la escuela en el edificio y el mobiliario.						
52	La escuela me informa frecuentemente cómo utiliza los recursos (económicos, materiales y otros).						

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

# **GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL DIRECTOR**

### **Guía de entrevista para el director**

Esta guía de entrevista tiene como propósito 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.

La entrevista podrá realizarse de manera personal ajustándose al tiempo disponible del Director o se le podrá entregar para que la conteste por escrito. Se le solicitará que conteste con sinceridad y se le garantizará la confidencialidad de sus respuestas. Al final de la entrevista deberá agradecer su valiosa colaboración.

1. ¿Qué tipo de estudio realiza para conocer la demanda de usuarios actuales y potenciales? (alumnos, padres de familia).
2. ¿Qué estudios ha realizado para conocer los servicios educativos y de otro tipo que ofrecen otros centros?
3. ¿Cómo ha utilizado esta información para:
  - ✓ Mejorar las prácticas que se llevan a cabo en el centro?
  - ✓ Mejorar los servicios que ofrece?
  - ✓ Planear y ofrecer nuevos servicios?
4. ¿Cuáles son los mecanismos de evaluación que utiliza para conocer el grado de satisfacción y preferencia de los usuarios respecto a los servicios que ofrece el centro?
5. ¿Qué estrategias utiliza para dar seguimiento a los niveles de satisfacción de los usuarios de los servicios que ofrece el centro?
6. ¿Cómo utiliza los resultados de las evaluaciones nacionales que llegan al centro escolar?

7. ¿Cómo evalúa los niveles de satisfacción de los usuarios respecto a:
  - ✓ Los resultados académicos del centro?
  - ✓ Formas de enseñanza?
  - ✓ Procesos de evaluación?
8. ¿Qué estrategias desarrolla para recibir y darle solución a las quejas de los usuarios? (conocimientos, información, asesoría, etc.).
9. Describa la forma en que involucra el centro a sus usuarios y grupos de interés en las acciones de mejora y consecución de sus objetivos.
10. Describa las acciones que lleva a cabo el centro con sus usuarios para:
  - ✓ Fomentar su participación.
  - ✓ Estimular su sentido de pertenencia.
  - ✓ Fomentar con ellos relaciones a largo plazo.
11. ¿Qué actividades lleva a cabo para dar a conocer, promover e impulsar la misión, visión y valores del centro?
12. ¿Cuáles son para usted las habilidades principales que debe tener un líder? ¿Por qué?
13. ¿De qué manera apoya y promueve una política de calidad en el centro?
14. ¿Qué actividades lleva a cabo para promover un clima de participación, cordialidad, respeto y reconocimiento en el centro?
15. ¿De qué manera se involucra usted en las actividades de mejora?

16. Mencione cuáles son las relaciones de colaboración que ha establecido con el personal, usuarios, instituciones públicas, privadas y con la comunidad para la mejora continua del centro escolar.
17. ¿Tiene documentadas las relaciones de colaboración?
18. Describa las mejoras realizadas en el centro a partir de establecer estas relaciones.
19. Mencione qué mecanismos utiliza para desarrollar un sistema de gestión, evaluación y mejora de los procesos en el centro educativo.
20. ¿Qué estrategias utiliza para comunicar los fines, propósitos, valores, planificación, estrategias y metas del centro al personal?
21. ¿De qué manera fomenta en el centro los principios éticos y valores que constituyen la cultura de la mejora continua?
22. Describa cómo distribuye el trabajo del centro escolar entre el personal.
23. Mencione qué estrategias utiliza para establecer compromisos y responsabilidades con los usuarios, el personal y los grupos de interés que contribuyan eficazmente al trabajo del centro educativo.
24. ¿De qué manera se han incorporado en su planeación escolar las necesidades y expectativas de los docentes, padres de familia y alumnos para el planteamiento de los objetivos del centro escolar?
25. ¿Cuál es el punto de partida que su escuela ha considerado para realizar su planeación?
26. ¿Cómo incorpora en su planeación los aspectos sociales, medio ambientales y legales?

27. ¿La atención a los objetivos, criterios, puesta en marcha de estrategias, personal y tiempos de ejecución está en función de la misión, la visión y los valores de su centro? ¿De qué forma?
28. ¿Se encuentran identificados claramente en su planeación los procesos, así como los responsables de llevarlos a cabo para la mejora del trabajo?
29. ¿Cuáles grupos de interés, tanto internos como externos, están considerados en su planeación?
30. ¿Cuáles son los aspectos de la administración escolar más importantes dentro de su planeación y cómo se encuentran articulados?
31. ¿Se han generado reglamentos o manuales que especifiquen las funciones de cada cargo para la atención de los servicios que presta la escuela? ¿Cuáles son?
32. ¿Se han incorporado en la planeación procedimientos ágiles y claros para el registro, organización y manejo de los documentos e información? (actas, informes académicos, expedientes de los alumnos, entre otros).
33. ¿De qué forma ha instrumentado la capacitación, actualización y superación de su personal?
34. ¿El plan de acción ha considerado la participación de los padres y alumnos en la gestión académica? ¿De qué manera?

35. ¿En la planeación del trabajo escolar ha considerado los recursos y medios con los que cuenta la escuela, así como las personas que participarán en ella? ¿De qué forma?
36. ¿Se han considerado los recursos y medios, así como el perfil profesional en el diseño del organigrama de la escuela para transformar y simplificar los procesos administrativos?
37. ¿Quiénes son los que participan en la planeación del trabajo escolar y por qué?
38. ¿En el plan de acción se encuentran identificadas las áreas que necesitan ser mejoradas?
39. ¿Se han propuesto estudios para evaluar los procesos de la gestión académica y de la gestión administrativa?
40. ¿Qué tipo de información recaba la escuela para la mejora de los servicios que presta?
41. ¿Se realiza un acopio sistemático de la información que permite la toma de decisiones hacia la mejora continua del centro? ¿Cómo se realiza?
42. ¿El centro ha integrado un banco de información? ¿Con qué tipo de información cuenta y con qué periodicidad la integra?
43. ¿Qué tipo de procedimientos se siguen para el análisis y valoración de la información obtenida?
44. ¿Qué tipo de estrategias son las más adecuadas para comunicarse con el personal y los grupos de interés?
45. ¿De qué manera el centro documenta las prácticas educativas?

46. ¿Cómo se lleva a cabo el intercambio de experiencias escolares y profesionales en la obtención de información relevante para la innovación de los servicios de la escuela?
47. ¿Qué estrategias utiliza para fomentar:
  - ✓ La participación del personal en esquemas de trabajo, con un enfoque de facultamiento?
  - ✓ El trabajo en equipo en todas las actividades del centro?
  - ✓ La creatividad e innovación en el personal?
48. Describa los mecanismos que utiliza para evaluar el desempeño individual y colectivo del personal.
49. Mencione de qué manera involucra al personal en la mejora e innovación de las formas de evaluación del desempeño.
50. Mencione de qué manera comunica los resultados de la evaluación al personal y por qué lo hace así.
51. Describa las formas de reconocimiento al desempeño del personal con las que cuenta el centro.
52. ¿Qué toma en cuenta para mejorar o innovar las formas de reconocimiento en el centro?
53. ¿Qué estrategias utiliza para estimular el desempeño de funciones y compromiso del personal?
54. ¿Cómo identifica y clasifica las competencias del personal?
55. Qué toma en cuenta para asignarle al personal las diversas funciones del centro y lograr los diferentes objetivos planteados?

56. ¿Cómo identifica las necesidades de actualización y capacitación del personal?
57. Qué estrategias lleva a cabo para impulsar el desarrollo del personal?
58. Describa las acciones que lleva a cabo con el personal para realizar cambios en el centro y asegurar que sean efectivos.
59. ¿Qué mecanismos establece para dar seguimiento al desarrollo del personal?
60. Describa las acciones que lleva a cabo para:
  - ✓ propiciar relaciones armoniosas y fomentar el desarrollo del personal.
  - ✓ dar apoyo, igualdad de oportunidades, promoción y reconocimiento al personal.
61. ¿El personal considera que estas acciones se realizan de manera equitativa entre ellos? ¿Por qué?
62. ¿Qué medidas se toman para respetar las políticas, los servicios y prestaciones del personal?
63. ¿Qué medidas toma para garantizar la salud, seguridad e higiene del personal?
64. Describa brevemente cómo:
65.  fomenta y estimula las relaciones interpersonales del personal.
66.  supera los conflictos que se presentan.
67. ¿Cuáles son las actividades y procesos pedagógicos que considera esenciales para el logro educativo?

68. ¿Cuáles son las actividades y procesos administrativos más relevantes del centro escolar?
69. ¿En qué información se basa para diseñar la organización pedagógica y administrativa del centro escolar?
70. ¿Se encuentra documentado el diseño de la organización pedagógica y administrativa del centro escolar?
71. ¿Cómo se coordina con los profesores para tomar decisiones que permitan operar los procesos?
72. ¿Cuáles son las acciones que ha establecido para facilitar el desarrollo de los procesos?
73. ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para realizar el seguimiento del desarrollo de los procesos?
74. ¿Qué información considera relevante para realizar el seguimiento del desarrollo de los procesos?
75. ¿Cómo evalúa el cumplimiento de los objetivos de los programas de estudio?
76. ¿De qué manera utiliza los resultados del seguimiento de los procesos para identificar las áreas que necesitan ser mejoradas?
77. ¿Qué tipo de experiencias retoma para incorporarlas a la mejora de los procesos del centro escolar?
78. ¿Cuál es la estrategia que utiliza para analizar, de forma colegiada, los resultados de otros centros escolares?

79. ¿Cuál es la estrategia que utiliza para contrastar, de forma colegiada, los resultados de otros centros escolares con la del centro a su cargo?
80. ¿Cuáles son los nuevos servicios que ha incorporado al centro escolar para satisfacer las necesidades de los usuarios?
81. ¿Cuál es la estrategia que utiliza para fomentar la innovación en los métodos de trabajo y simplificar los procedimientos?
82. ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para seleccionar a los proveedores?
83. ¿Qué tipo de relaciones establece con los proveedores?
84. ¿De qué manera han beneficiado los proveedores al centro escolar?
85. ¿Cuáles son los convenios que ha establecido con los proveedores?
86. ¿Cuál es la estrategia que utiliza para realizar el seguimiento del cumplimiento de los contratos?
87. ¿Cuál es la estrategia que utiliza para evaluar las relaciones de mutuo beneficio obtenidas por el centro escolar y por los proveedores?
88. ¿Qué estrategias utiliza para realizar el diagnóstico de la problemática ambiental del entorno?
89. ¿En qué tipo de programas ha participado la escuela para preservar los recursos naturales y la mejora del medio ambiente?
90. ¿Qué actividades se han realizado la escuela para promover el uso racional y la preservación de los recursos naturales?
91. ¿Qué tipo de acciones o programas ha realizado la escuela para contribuir a la mejora de su comunidad?

92. ¿A qué servicios de la escuela tiene acceso la comunidad del entorno? (biblioteca, orientación vocacional, atención psicológica, talleres, cursos, etc.).
93. ¿Mediante qué acciones manifiesta el centro escolar su responsabilidad con la comunidad del entorno?
94. ¿Considera que los usuarios están satisfechos con las formas de enseñanza de los maestros? ¿Por qué?
95. ¿Por qué considera que los usuarios están satisfechos con los procesos de evaluación?
96. ¿Cuál es la situación actual del centro con relación a la deserción y reprobación escolar?
97. En relación a los últimos ciclos escolares, ¿el número de alumnos promovido ha aumentado o disminuido?
98. ¿Qué tipo de cursos de formación y actualización se brinda al personal?
99. ¿En qué otras actividades de formación participan los docentes?
100. ¿En qué aspectos del desempeño laboral considera usted que los docentes reflejan su formación y actualización académica?
101. ¿Cómo se da la participación del personal en la toma de decisiones del centro?
102. ¿Qué condiciones brinda el centro escolar para mejorar la calidad de vida del personal?
103. ¿Qué actividades se han realizado para sensibilizar a la comunidad escolar sobre cuestiones de educación ambiental?

104. ¿En el centro se llevan a cabo programas de difusión para la protección del medio ambiente? ¿Cuáles?
105. ¿Cuáles son los beneficios que el centro brinda a la comunidad?
106. ¿Con qué programas de desarrollo comunitario trabaja la escuela?
107. ¿De qué manera promociona el centro escolar una cultura de calidad en la comunidad escolar?
108. ¿Cuál es la percepción que tiene usted, en términos de calidad y suficiencia, acerca del equipo e infraestructura del centro escolar?
109. ¿En qué situación se encuentran los estados financieros del centro escolar?

# INDICADORES CUANTITATIVOS

## INDICADORES CUANTITATIVOS

### Criterio 1.0 Usuarios

Se refiere a la forma como el centro educativo profundiza en el conocimiento de los usuarios actuales y potenciales, 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.

#### Subcriterio 1.1 Conocimiento de Usuarios

Se refiere a cómo 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.

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	ESTÁNDAR	FUENTES DE INFORMACIÓN
1. Detección de necesidades y expectativas de usuarios.	Número de estudios realizados por ciclo escolar para la detección de necesidades y expectativas de los usuarios.	Uno por ciclo escolar.	Proyecto Escolar.  Encuesta
2. Participación de usuarios en detección de necesidades.	Porcentaje de usuarios participantes en el estudio de detección de necesidades y expectativas, respecto del total de la población de usuarios del	Al menos el 25 % de usuarios.	(entrevista o cuestionario).  Informe de resultados.

	centro.		
3. Atención de necesidades y expectativas por la dirección.	Porcentaje de necesidades y expectativas de los usuarios cubiertas en el ciclo escolar, respecto del total de necesidades y expectativas detectadas en el estudio.	Al menos el 60% de necesidades y expectativas cubiertas.	
4. Detección de satisfacción de usuarios.	Número de estudios realizados por ciclo escolar para la detección de la satisfacción de los usuarios respecto del servicio.	Uno al finalizar cada ciclo escolar.	
5. Participación de usuarios en detección de satisfacción.	Porcentaje de usuarios participantes en el estudio de detección de satisfacción del servicio, respecto del total de la población de usuarios del centro.	Al menos el 50% de usuarios	

### Subcriterio 1.2 Relación Integral con los Usuarios

Se refiere a cómo 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.

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	ESTÁNDAR	FUENTES DE INFORMACIÓN
6. Atención de solicitudes o requerimientos por la dirección.	Porcentaje de solicitudes o requerimientos de los usuarios atendidos durante el ciclo escolar, respecto del total de solicitudes o requerimientos solicitados.	Al menos el 80% de las solicitudes de los usuarios atendidas.	Buzón escolar. Proyecto Escolar. Bitácora de dirección escolar.
7. Atención de conflictos por la dirección <sup>1</sup> .	Porcentaje de conflictos resueltos durante el ciclo escolar, respecto del total de conflictos suscitados.	Al menos el 80% de conflictos resueltos.	
8. Atención de usuarios por la dirección.	Porcentaje de entrevistas atendidas por la dirección durante el ciclo escolar, respecto del total de entrevistas solicitadas.	Al menos el 80% de entrevistas atendidas.	
9. Atención de usuarios por docentes frente a grupo	Porcentaje de entrevistas atendidas por cada docente frente a grupo durante el ciclo escolar, respecto del total de entrevistas solicitadas.	Al menos el 80% de entrevistas atendidas por docente.	Registros de casos por docente.
10. Atención de usuarios por personal docente especial y maestro de apoyo <sup>2</sup>	Porcentaje de entrevistas atendidas por cada docente especial y maestro de apoyo durante el ciclo escolar, respecto del total de entrevistas solicitadas.		

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	ESTÁNDAR	FUENTES DE INFORMACIÓN
11. Asistencia de padres a juntas escolares.	Porcentaje de padres de familia asistente por grupo, a cada junta convocada por la escuela durante el ciclo escolar, respecto del total de padres de familia por grupo.	Al menos el 50% de padres de cada grupo en cada junta.	Registros de asistencia de cada junta por grupo.

## 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, así como la forma en que promueve una cultura de calidad y diseña, implanta y evalúa un sistema de mejora continua.

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	ESTÁNDAR	FUENTES DE INFORMACIÓN
12. Organización de concursos <sup>3</sup> .	Número de concursos en los que participan alumnos/grupos de la escuela durante el ciclo escolar.	Al menos 2 concursos por ciclo escolar.	Proyecto Escolar. Bitácora de eventos organizados en el ciclo escolar. Registros de eventos.
13. Organización de actividades complementarias.	Número de exposiciones, encuentros deportivos, muestras académicas, clase abierta y visitas extraescolares en los que participan alumnos/grupos de la escuela durante el ciclo escolar.	Al menos 3 eventos por ciclo escolar.	
14. Organización de actividades cívicas.	Número de ceremonias cívicas en los que participan alumnos/grupos de la escuela durante el ciclo escolar.	Al menos 25 en cada ciclo escolar.	
15. Organización de juntas dirigidas a padres de familia.	Número de juntas con padres de familia convocadas por grupo en la escuela durante el ciclo escolar.	Al menos 5 en cada ciclo escolar.	

16. Conocimiento de misión, visión y valores por docentes frente a grupo.	Porcentaje de docentes frente a grupo que contestó conocer la misión, visión y valores del centro, respecto del total de docentes frente a grupo del centro encuestado.	Al menos el 80% de los docentes.	Encuesta (entrevista o cuestionario).  Informe de resultados.
17. Conocimiento de misión, visión y valores por docente especial y maestro de apoyo.	Porcentaje de personal docente especial y maestro de apoyo que contestó conocer la misión, visión y valores del centro, respecto al total de personal docente especial y maestro de apoyo encuestado.		
18. Conocimiento de misión, visión y valores por usuarios.	Porcentaje de alumnos y padres de familia que contestó conocer la misión, visión y valores del centro, respecto del total de alumnos y padres de familia encuestada.	Al menos el 50% de alumnos y padres de familia.	Encuesta (entrevista o cuestionario).  Informe de resultados.

### 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.

#### Subcriterio 3.1 Planeación Estratégica

Se refiere a la forma en que el centro educativo define sus objetivos y metas y desarrolla estrategias, tanto en la gestión académica como en la administración escolar, con la finalidad de aprovechar las oportunidades del entorno, obtener un mejor desempeño, una mejor posición competitiva respecto a otros centros educativos y permanencia en el largo plazo.

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	ESTÁNDAR	FUENTES DE INFORMACIÓN
19. Organización de reuniones académicas por la dirección.	Número de reuniones académicas y/ o de planeación organizadas por la dirección durante el ciclo escolar.	Al menos una cada mes.	Proyecto Escolar.
20. Asistencia de docentes frente a grupo a reuniones académicas.	Promedio del porcentaje de docentes frente a grupo que asiste a cada reunión académica y/o de planeación durante el ciclo escolar, respecto del total de docentes frente a grupo del centro.	Al menos el 80% de los docentes.	Minutas de reuniones y acuerdos. Lista de asistencia.

21. Asistencia del docente especial y maestro de apoyo a reuniones académicas.	Promedio del porcentaje del personal docente especial y maestro de apoyo que asiste a cada reunión académica y/o de planeación durante el ciclo escolar, respecto del total del personal docente especial y maestro de apoyo del centro.		
22. Atención a la demanda potencial <sup>4</sup> .	Número de alumnos inscritos al inicio de cada grado y ciclo escolar en los últimos tres años / Total de alumnos con edad escolar <sup>5</sup> que solicitan inscripción en la escuela al inicio de cada grado y ciclo escolar.	Al menos el 90% de los alumnos que solicitan ingresar a la escuela.	Registro anual de preinscripción. Forma 911 de inicio y fin de ciclo de al menos los tres últimos años.
23. Evolución de la demanda en el centro.	Número de alumnos con edad escolar inscritos al inicio del ciclo escolar.	Igual que el promedio de la matrícula de los tres ciclos anteriores.	Registro anual de preinscripción. Forma 911 de inicio y fin de ciclo de al menos los tres últimos años.
24. Evolución de la demanda en centros de la zona.	Número de alumnos con edad escolar inscritos al inicio del ciclo escolar en los centros de la zona.	Al menos igual que el promedio de la matrícula de los ciclos anteriores de los centros de	Registro de calificaciones por grado.

		la zona.	
25. Distribución de la matrícula por grado.	Número de alumnos inscritos por grupo al inicio del ciclo escolar.	Entre 25 y 30 alumnos por grupo.	
26. Distribución de la matrícula por grupo.	Número de grupos en cada grado al inicio del ciclo escolar.	Al menos un grupo por grado.	
27. Promoción.	Número de alumnos de nuevo ingreso en el ciclo escolar $j$ , grado $i$ / Número de alumnos inscritos en el ciclo escolar $j - 1$ , grado $i - 1$ .	Al menos el 85% del alumnado por ciclo escolar.	
28. Aprobación	Número de alumnos aprobados en el grado $i$ , ciclo $j$ / Número de alumnos inscritos al inicio del grado $i$ , ciclo escolar $j$ .		
29. Repetición.	Número de alumnos repetidores en el grado $i$ , ciclo escolar $j$ / Número de alumnos inscritos al inicio del grado $i$ , ciclo escolar $j$ .	Máximo el 6% del alumnado por ciclo escolar	
30. Deserción intercurricular <sup>9</sup> .	Número de alumnos inscritos al inicio del grado $i$ , en el ciclo escolar $j$ - Número de alumnos	Máximo el 6% del alumnado por ciclo escolar.	Registro anual de preinscripción.

	existentes al finalizar el grado i, en ciclo escolar j.		Forma 911 de inicio y fin de ciclo de al menos los tres últimos años.  Registro de calificaciones por grado.
31. Aprobación con calificación media.	Número de alumnos aprobados con calificación de 6 a 8 en el grado i al finalizar el ciclo escolar j / Total de alumnos aprobados en el grado i al inicio del ciclo escolar j.	Al menos el 75% del alumnado por ciclo escolar.	
32. Aprobación con calificación alta.	Número de alumnos aprobados con calificación mayor de 8 en el grado i al finalizar el ciclo j / Total de alumnos aprobados en el grado i al inicio del ciclo escolar j.	Al menos el 25% del alumnado por ciclo escolar.	

### **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.

#### **Subcriterio 4.1 Información y Análisis**

Se refiere a la forma como se obtiene y analiza 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.

<b>INDICADOR<sup>10</sup></b>	<b>PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>
33. Asistencia de docentes frente a grupo.	Promedio mensual del porcentaje de docentes frente a grupo que asiste a la escuela (hora – día - semana – mes).	Al menos el 95 % de los docentes al mes.	Listas de asistencia docente. Plantilla docente. Registros de entrada.
34. Puntualidad de docentes frente a grupo.	Promedio mensual del porcentaje de docentes frente a grupo que asiste puntualmente a la escuela (hora – día - semana – mes).		
35. Asistencia del personal docente	Promedio mensual del porcentaje del personal docente especial y maestro		

especial y maestro de apoyo.	de apoyo que asiste a la escuela (hora – día - semana – mes).		
36. Puntualidad del personal docente especial y maestro de apoyo.	Promedio mensual del porcentaje del personal docente especial y maestro de apoyo que asiste puntualmente a la escuela (hora – día - semana – mes).		
37. Inasistencia global de alumnos11.	Promedio mensual del porcentaje de alumnos del centro que falta a clase.	Máximo el	Reporte mensual de asistencia de alumnos.
38. Inasistencia de alumnos por grupo.	Promedio mensual del porcentaje de alumnos por grupo que falta a clase.	5% de alumnos al mes.	

### Subcriterio 4.2 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.

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DECÁLCULO	ESTÁNDAR	FUENTES DE INFORMACIÓN
39. Prácticas exitosas.	Número de prácticas exitosas internas y externas <sup>12</sup> documentadas y difundidas en el centro, durante ciclo escolar.	Al menos una por ciclo escolar.	Documentación del Consejo Técnico Escolar.
40. Acciones innovadoras.	Número de acciones innovadoras realizadas en el centro durante el ciclo escolar.		
41. Participación de docentes frente a grupo en equipos de innovación.	Porcentaje de docentes frente a grupo participante en equipos de innovación durante el ciclo escolar, respecto del total de docentes frente a grupo del centro.	Al menos el 30% de los docentes.	Proyecto Escolar. Prácticas exitosas e innovadoras documentadas. Actas de constitución de equipos de innovación y/o de mejora.
42. Participación del personal docente especial y maestro de apoyo en equipos de innovación.	Porcentaje del personal docente especial y maestro de apoyo participante en equipos de innovación durante el ciclo escolar, respecto al total del personal docente especial y maestro de apoyo del centro.		
43. Participación de docentes	Porcentaje de docentes frente a grupo participante en		

frente a grupo en equipos de mejora.	equipos de mejora durante el ciclo escolar, respecto del total de docentes frente a grupo del centro.		
44. Participación del personal docente especial y maestro de apoyo en equipos de mejora.	Porcentaje del personal docente especial y maestro de apoyo participante en equipos de mejora durante el ciclo escolar, respecto del total del personal docente especial y maestro de apoyo del centro.		

### **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.

#### **Subcriterio 5.1 Sistemas de Trabajo**

Se refiere a la forma como el centro educativo diseña sus sistemas de trabajo y crea una estructura de alto desempeño.

<b>INDICADOR<sup>13</sup></b>	<b>PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>
45. Evaluación de docentes frente a grupo.	Porcentaje de docentes frente a grupo con puntaje máximo de desempeño (establecido por el centro) durante el ciclo escolar, respecto del total de docentes frente a grupo del centro.	Al menos el 80% de los docentes.	Expedientes y documentos escalafonarios.
46. Evaluación del personal docente especial y maestro de apoyo.	Porcentaje del personal docente especial y maestro de apoyo con puntaje máximo de desempeño (establecido por el centro) durante el ciclo escolar, respecto del total del personal docente especial	Al menos el 80% de los docentes.	Reconocimientos públicos y/o diplomas.

	y maestro de apoyo del centro.		
47. Estímulos a docentes frente a grupo, personal docente especial y maestro de apoyo.	Número de estímulos otorgados en el centro al desempeño del docente frente a grupo, personal docente especial y maestro de apoyo, durante el ciclo escolar.	Al menos tres por ciclo escolar <sup>14</sup> .	
48. Promoción de cursos <sup>15</sup> para el personal docente por la dirección.	Número de cursos promovidos por la dirección para docentes frente a grupo, personal docente especial y maestro de apoyo durante el ciclo escolar.	Al menos un curso en cada ciclo escolar para los docentes.	Proyecto Escolar. Comunicaciones de comisión. Constancias de asistencia.

### Subcriterios 5.2 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.

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	ESTÁNDAR	FUENTES DE INFORMACIÓN
49. Asistencia de docentes frente a grupo a cursos promovidos por dirección.	Porcentaje de docentes frente a grupo que asiste a cursos promovidos por la dirección durante el ciclo escolar, respecto del total de docentes frente a grupo del centro.	Al menos el 50% de los docentes.	Proyecto Escolar. Comunicaciones de comisión. Constancias de asistencia.
50. Asistencia del personal docente especial y maestro de apoyo a cursos promovidos por dirección	Porcentaje del personal docente especial y maestro de apoyo que asiste a cursos promovidos por la dirección durante el ciclo escolar, respecto del total del personal docente especial y maestro de apoyo del centro.		
51. Asistencia de docentes frente a grupo a cursos no	Porcentaje de docentes frente a grupo que asiste a cursos no promovidos por la dirección durante el ciclo	Al menos el 30% de los docentes.	

promovidos por la dirección.	escolar, respecto del total de docentes frente a grupo del centro.		
52. Asistencia del personal docente especial y maestro de apoyo a cursos no promovidos por la dirección.	Porcentaje del personal docente especial y maestro de apoyo que asiste a cursos no promovidos por la dirección durante el ciclo escolar, respecto del total del personal docente especial y maestro de apoyo del centro.		

### **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.

#### **Subcriterio 6.1 Diseño de 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.

<b>INDICADOR</b>	<b>PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>
53. Seguimiento del trabajo escolar por la dirección.	Número de visitas realizadas por el director al salón de clases durante el ciclo escolar.	Al menos una visita a cada docente por bimestre <sup>16</sup> .	Carpeta de evaluación y seguimiento.
54. Procesos y servicios mejorados.	Número de procesos y servicios modificados y/o mejorados por ciclo escolar.	Al menos uno por ciclo escolar.	Proyecto Escolar. Documentos diversos.

### Subcriterio 6.2 Administración de Procesos

Se refiere a la forma en que el centro 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.

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	ESTÁNDAR	FUENTES DE INFORMACIÓN
55. Cumplimiento de actividades del Proyecto Escolar.	Porcentaje de actividades realizadas durante el ciclo escolar, respecto al total de actividades programadas en el Proyecto Escolar.	Al menos el 80% de actividades cumplidas.	Proyecto Escolar. Logro de actividades documentadas.
56. Cumplimiento del Plan de Trabajo de docentes frente a grupo.	Porcentaje de docentes frente a grupo que cubre al menos el 80% de las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo del grupo que atiende durante el ciclo escolar, respecto del total de docentes frente a grupo del centro.	Al menos el 80% de los docentes.	Plan de Trabajo docente. Avance Programático de cada docente
57. Cumplimiento del Plan de Trabajo del personal docente	Porcentaje del personal docente especial que cubre al menos el 80% de las actividades		

especial.	programadas en el Plan Anual de Trabajo de cada grupo que atiende durante el ciclo escolar, respecto del total del personal docente especial del centro.		
58. Cumplimiento de proveedores.	Porcentaje de solicitudes atendidas oportunamente por proveedores durante el ciclo escolar, respecto del total de solicitudes.	Al menos el 80% de solicitudes atendidas.	Solicitudes requisitadas. Facturas.
59. Calidad de proveedores.	Porcentaje de solicitudes atendidas con la calidad requerida por proveedores durante el ciclo, respecto del total de solicitudes.		

## **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.

### **Subcriterio 7.2 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.

<b>INDICADOR</b>	<b>PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>
6 60. Programas, servicios y apoyos <sup>17</sup> a la comunidad.	Número de programas, servicios y apoyos que promueve el centro para el desarrollo de la comunidad durante el ciclo escolar.	Al menos uno por ciclo.	Registros de los servicios ofrecidos a la comunidad (cursos, talleres, entre otros).
61. Interacción del centro con la comunidad.	Porcentaje de acuerdos cumplidos entre el centro y la comunidad durante el ciclo escolar, respecto del total de acuerdos tomados durante el ciclo escolar.	Al menos el 70% de los acuerdos.	Encuesta (entrevista o cuestionario) a la comunidad. Actas de asamblea.

### **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.

#### **Subcriterio 8.1 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<sup>18</sup>.

<b>INDICADOR</b>	<b>PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>
62. Satisfacción de usuarios con la enseñanza	Porcentaje de usuarios que contestó estar satisfecho con las formas de enseñanza, respecto del total de usuarios encuestados.	Al menos el 80% de usuarios.	Encuesta (entrevista o cuestionario) a una muestra aleatoria de entre el 15% a 20% de usuarios. Informe de resultados
63. Satisfacción de usuarios con la evaluación	Porcentaje de usuarios que contestó estar satisfecho con las formas de		

	evaluación, respecto del total de usuarios encuestados		
64. Satisfacción de usuarios con los programas del centro.	Porcentaje de usuarios que contestó estar satisfecho con los programas del centro, respecto del total de usuarios encuestados.		
65. Satisfacción de usuarios con los servicios del centro.	Porcentaje de usuarios que contestó estar satisfecho con los servicios del centro, respecto del total de usuarios encuestados.		
66. Satisfacción de usuarios con los apoyos del centro.	Porcentaje de usuarios que contestó estar satisfecho con los apoyos que ofrece el centro, respecto del total de usuarios encuestados.		
67. Cumplimiento de los objetivos del centro.	Porcentaje de objetivos logrados del Proyecto Escolar al	Al menos el 80% de objetivos por	Proyecto Escolar.

	finalizar el ciclo, respecto del total de objetivos planteados en Proyecto Escolar.	ciclo escolar.	
68. Evolución del aprovechamiento escolar.	Media del Aprovechamiento escolar del centro por grupo, grado y ciclo escolar.	Al menos igual a la media nacional en cada ciclo escolar.	Resultados de la Evaluación del Factor Aprovechamiento Escolar de Carrera Magisterial.
69. Evolución del promedio de aciertos.	Promedio de aciertos en el examen de Aprovechamiento escolar del Programa Carrera Magisterial por grupo, grado y ciclo escolar.		
70. Programas compensatorios y/o de apoyo.	Número de programas compensatorios y/o de apoyo aplicados en el centro por ciclo escolar.	Al menos uno por ciclo escolar.	Proyecto Escolar. Convenios o minutas de participación.
71. Estímulos <sup>19</sup> al alumnado.	Número de premios y/o reconocimientos otorgados por el centro al alumnado durante el ciclo escolar.	Al menos tres por bimestre.	Expedientes del alumnado. Diplomas o reconocimientos públicos.

72. Estímulos20 al centro escolar.	Número de premios y/o reconocimientos otorgados al centro por su participación en eventos académicos y/o culturales durante el ciclo escolar.	Al menos uno por ciclo escolar.	
73. Eficiencia terminal para Primaria.	Total de alumnos egresados en el ciclo escolar n / Total de alumnos de nuevo ingreso en primer grado del ciclo escolar n –5.	Al menos igual a la tasa nacional.	Forma 911 de inicio y fin de ciclo escolar de al menos los tres últimos años.
74. Eficiencia terminal para Secundaria.	Total de alumnos egresados en el ciclo escolar n / Total de alumnos de nuevo ingreso en primer grado del ciclo escolar n –2.		
75. Satisfacción de usuarios con las prácticas innovadoras.	Porcentaje de usuarios que contestó estar satisfecho con las prácticas innovadoras implementadas en el centro, respecto del	Al menos el 80% de usuarios.	Encuesta (entrevista o cuestionario) a alumnos y padres. Informe de resultados.

	total de usuarios encuestados.		
76. Satisfacción de usuarios con los resultados académicos.	Porcentaje de usuarios que contestó estar satisfecho con los resultados académicos, respecto del total de usuarios encuestados.		
77. Satisfacción de usuarios con la organización y funcionamiento del centro.	Porcentaje de usuarios que contestó estar satisfecho con la organización y funcionamiento del centro, respecto del total de usuarios encuestados.		
78. Satisfacción de usuarios con los mecanismos de comunicación del centro.	Porcentaje de usuarios que contestó estar satisfecho con los mecanismos de comunicación del centro, respecto del total de usuarios encuestados.		
79. Satisfacción de usuarios con la	Porcentaje de usuarios que		

atención a las demandas.	contestó estar satisfecho con la atención a sus demandas y/o sugerencias, respecto del total de usuarios encuestados.		
80. Satisfacción de usuarios con las actividades extraescolares y/o complementarias.	Porcentaje de usuarios que contestó estar satisfecho con las actividades extraescolares y/o complementarias del centro, respecto del total de usuarios encuestados.		

### Subcriterio 8.2 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.

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	ESTÁNDAR	FUENTES DE INFORMACIÓN
81. Satisfacción de docentes frente a grupo con liderazgo directivo.	Porcentaje de docentes frente a grupo que contestó estar satisfecho con liderazgo directivo, respecto del total de docentes frente a grupo encuestados.	Al menos el 80% de los docentes.	Encuesta (entrevista o cuestionario) al personal. Informe de resultados.
82. Satisfacción del personal docente especial y maestro de apoyo con liderazgo directivo.	Porcentaje del personal docente especial y maestro de apoyo que contestó estar satisfecho con liderazgo directivo, respecto del total del personal docente especial y maestro de apoyo encuestados.	Al menos el 80% de los docentes.	Encuesta (entrevista o cuestionario) al personal. Informe de resultados.
83. Satisfacción de docentes frente a grupo con trabajo	Porcentaje de docentes frente a grupo que contestó estar		

colegiado.	satisfecho con trabajo colegiado, respecto del total de docentes frente a grupo encuestados.		
84. Satisfacción del personal docente especial y maestro de apoyo con trabajo colegiado.	Porcentaje del personal docente especial y maestro de apoyo que contestó estar satisfecho con trabajo colegiado, respecto del total del personal docente especial y maestro de apoyo encuestados		

## 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 puede realizarse en una de las dos escalas que aquí se presentan, teniendo en cuenta que todo el equipo debe adoptar la misma y, en consecuencia, llegar a un acuerdo sobre ello. La primera es más sencilla y facilita la autoevaluación. Se recomienda su uso en primeras fases, cuando no se tenga mucha experiencia. Dichas escalas se describen a continuación:

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

2) 2) La segunda escala se presenta en porcentajes, del 0 al 100, con 20 posibilidades de valoración, en intervalos de 5 puntos. Usted debe seleccionar y anotar uno de ellos, según valore la información y evidencias que haya encontrado en el proceso de recopilación y análisis de la información.

Esta escala aparece en la segunda columna a la derecha de cada ítem.

Recuerde, sólo debe utilizar una escala.

Para una mejor comprensión de la escala, a continuación se presenta la descripción de sus valores con distintos enfoques, los mismos que deberán aplicarse en cada caso, dependiendo de la situación que se plantee en el ítem. Las descripciones están en torno a los porcentajes coloreados. Se puede seleccionar el valor central de la descripción o valores más bajos o más altos, de acuerdo con la situación del centro escolar.

<p><b>No existen evidencias. No se han realizado acciones. Algunas acciones de escasa o nula utilidad. No se ha extendido a la organización. No se realiza la acción o existen tímidos intentos, escasamente fundamentados.</b></p>	<p><b>Existen ciertas evidencias. Se realizan algunas acciones fundamentadas. Existe una cierta comunicación. Nivel bajo pero con algunas muestras de acciones. Las acciones se van implantando parcialmente.</b></p>	<p><b>Muestras claras. Existen evidencias. Se realizan acciones fundamentadas con un enfoque adecuado. Las acciones se despliegan en la organización a un nivel aproximado del 50%. Nivel medio, aplicado en torno a un</b></p>	<p><b>Bastantes muestras o evidencias. Se han realizado bastantes acciones con un enfoque adecuado. Las acciones se implantan en la mayoría de las áreas de la escuela. Se evalúan, revisan y mejoran la mayoría de las acciones que se implantan.</b></p>	<p><b>Numerosas muestras y evidencias. Se aplican acciones en toda la organización. Se revisa de forma sistemática la eficacia del proceso. Se evalúan, revisan y mejoran todas las acciones, abarcando a todo el potencial. Tendencias positivas en</b></p>
---	---	---	--	--

<b>Nivel muy bajo de resultados. Valoración muy baja.</b>				<b>Nivel bajo, aplicado parcialmente a aproximadamente ¼ del potencial. Alguna tendencia positiva de resultados en algunas áreas relevantes. Valoración global baja.</b>				<b>50 % de su potencial. Se evalúan y se revisan las acciones implementadas para la mejora a nivel medio. Tendencias positivas en resultados en áreas relevantes.</b>				<b>en torno a 3/4 del potencial. Nivel bastante alto, en torno a un 75%. Se logran los objetivos en la mayoría de las áreas. Tendencias bastante altas en resultados en muchas de las áreas.</b>				<b>resultados en todas las áreas. Se cumplen excelentemente los objetivos planteados en todas las áreas. Principios y Valores son una referencia en el sector.</b>			
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

### 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.

Núm	Items	Escala 1				Escala 2
		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 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	El centro educativo 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.

Núm	Items	Escala 1				Escala 2
		1	2	3	4	%
2.1	La dirección ejerce su liderazgo promoviendo la misión, visión 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.

Núm	Items	Escala 1				Escala 2
		1	2	3	4	%
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 plazos.					
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 tendentes 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 sus acciones.					
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.

Núm	Items	Escala 1				Escala 2
		1	2	3	4	%
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.

Núm	Items	Escala 1				Escala 2
		1	2	3	4	%
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 con las necesidades del mismo.					
5.8	Se identifican 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.

Núm	Items	Escala 1				Escala 2
		1	2	3	4	%
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 con 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 de 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.

Núm	Items	Escala 1				Escala 2
		1	2	3	4	%
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 para las demandas de la sociedad.					
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.

Núm	Items	Escala 1				Escala 2
		1	2	3	4	%
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 y de los resultados de aprovechamiento y mejora que se generan en el centro.					
8.14	Se establecen mecanismos de comunicación adecuados entre los usuarios actuales, ex alumnos, 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 en relación con 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 ofrecidos 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.					