



Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales

MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS COMPARADAS

Tesis: "Evaluación del Sistema de Gestión, innovación y Calidad en Escuelas Primarias Publicas en el Estado de Tabasco, mediante un análisis comparativo"

Candidato: Ing. Sergio Brito León

Director de Tesis: DR© Martín de los Heros Rondenil

Octubre del 2006

En memoria de mis padres y amigos

Agradezco la gran oportunidad que me dio el
Gobierno del Estado de Tabasco y
La Secretaria de Educación.
Gobernador Constitucional Lic. Manuel Andrade Díaz y
Secretario Dr. Walter Ramirez Izquierdo

Índice.	Página
Capítulo I.- Antecedentes	5
1.1.- Justificación	7
1.2.- Planteamiento del problema	11
1.3.- Hipótesis	13
1.4.- Metodología	13
1.4.1.- Los métodos de evaluación experimentales	16
1.4.2.- Los métodos de evaluación no experimentales	17
1.5.- Casos de estudio	20
1.5.1.- Característica de los casos de estudio	20
1.6.- Trabajos previos	21
1.6.1.-En Educación superior	22
1.6.2.-En Educación profesional técnica	22
1.6.3.-En Educación media	23
1.6.4.-En Educación básica	23
1.6.4.1.- Proceso Estratégico	24
1.6.4.2.- Proceso de enseñanza aprendizaje	24
1.6.4.3.- Proceso de apoyo	25
Capítulo II.- Marco Teórico	26
2.1.- La evaluación de políticas publicas	26
2.2.- Introducción a los modelos de gestión de calidad	28
2.2.1.- Historia de la calidad	28
2.2.2.- Revolución de la calidad en Japón	30
2.2.3.- Diferencia de mercados	32
2.2.4.- La norma ISO-9000:2000	34
2.2.5.- Enfoque basado en procesos	39
2.2.6.- Definición de proceso	40
2.2.6.1.- Tipos de procesos	41
2.2.7.- Comprensión del enfoque basado en procesos	41
2.3.- Aportes para la mejora continua	42
2.4.- El Sistema de Gestión Innovación y Calidad: Relaciones de beneficio	45

2.5.- Gestión Escolar	54
Capítulo III.- Evaluación del sistema de Gestión Innovación y Calidad	56
3.1.- Estimador de corte transversal	56
3.2.- Análisis interregional escuelas de Balancán (A1+A2)	57
3.2.1.- Docentes	57
3.2.2.- padres de familia	60
3.2.3.- Alumnos	61
3.3.- Análisis interregional escuelas de H. Cárdenas (B1+B2)	63
3.3.1.- Docentes	63
3.3.2.- padres de familia	65
3.3.3.- Alumnos	67
3.4.- Análisis intraregional escuelas de Balancán y H. Cárdenas (A1+B1)	68
3.4.1.- Docentes	68
3.4.2.- padres de familia	70
3.4.3.- Alumnos	71
3.5.- Análisis de los efectos de la política	72
Capítulo VI.- Conclusiones y recomendaciones	76
- Conclusiones	76
- Recomendaciones	80
Bibliografía	82
Anexos	86

Capítulo I.- Antecedentes

El descenso de natalidad que se ha producido en nuestro contexto y la amplia oferta educativa existente sitúa a los centros docentes en una situación competitiva donde la calidad se convierte en un factor estratégico fundamental. Pero por otra parte, los retos que nos hemos marcado de universalizar la escolarización inicial y de afrontar la formación permanente que la sociedad de la información demanda, solamente resultarán eficaces y tendrán sentido si se llevan a cabo desde una perspectiva de calidad.

La OCDE (1995) define la **educación de calidad como aquella que "asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta"**.

No obstante hay que tener en cuenta que no es lo mismo preparar para la vida adulta en un entorno rural, relativamente sencillo y estable, que en el entorno complejo y cambiante de una enorme ciudad; ni es lo mismo educar aceptando sin más el modelo actual de sociedad que considerando la posible construcción de un mundo mejor para todos.

Otra definición sería: **"La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados."** (J. Mortimore, 1988)

Y la eficacia no estará en conseguir un buen producto a partir de unas buenas condiciones de entrada, sino en hacer progresar a todos los alumnos a partir de sus circunstancias personales. En este sentido conviene enfatizar en la calidad de los procesos escolares, y evitar dar un valor absoluto a los productos obtenidos.

Según CLIMENT GINÉ (a partir del artículo de CLIMENT GINÉ: *"Des de l'esfera dels valors"*. Publicado en el número 7 de la Revista de Blanquerna, URL-2002), **desde la esfera de los valores, un sistema educativo de calidad se caracteriza por su capacidad para:**

- Ser accesible a todos los ciudadanos.
- Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que TODOS puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.
- Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado)
- Promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde TODOS se sientan respetados y valorados como personas.
- Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad
- Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

Uno de los esfuerzos realizados por las autoridades educativas mexicanas consiste en el compromiso social por la calidad de la educación. La Secretaría de Educación Pública (SEP), el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SENTE), además de Gobiernos Estatales, Universidades y diversas organizaciones sociales firmaron dicho compromiso el 8 de agosto del 2002.

El Estado de Tabasco no a sido ajeno a esa preocupación, desde administraciones pasadas ha constituido su eje de acción, y en la presente, se han implementado políticas encaminadas a lograr tal propósito, los mismos que están plasmados en el Programa Educativo de Tabasco 2002 – 2006¹ (PROET).

En el PROET se definen las acciones del régimen para dar atención a las demandas planteadas por la sociedad en materia educativa, conjugando con ellas la visión de

¹ Debido a problemas políticos para la elección del gobernador, la presente administración estatal sólo durará 5 años.

renovación social de Tabasco para el Siglo XXI. El PROET 2002-2006 incorpora un enfoque articulado del Sistema Educativo del Estado para generar sinergias que aceleran el desarrollo educativo, e integra el concepto de Calidad Educativa como la condición necesaria para honrar el compromiso contraído con la sociedad tabasqueña para mejorar su nivel de vida.

Uno de los objetivos estratégicos del PROET es el del **Aseguramiento de la Calidad Educativa** el cual consiste en generar condiciones que propicien la formación de una renovada relación con la cultura de calidad en la educación básica, orientada al logro de la excelencia académica, como resultado del seguimiento continuo a la aplicación del currículo, a los procesos en capacitación y al desarrollo de competencias laborales.

Este objetivo estratégico contiene cuatro políticas:

- a) Calidad Educativa (8.1)².
- b) Escuelas de Calidad en Tabasco (8.2).
- c) Calidad en la Administración y Gestión Educativa (8.3).
- d) Evaluación Educativa (8.4).

Una de las vertientes, para impulsar la calidad educativa, ha sido la creación de la Dirección del Sistema de Administración y Aseguramiento de la Calidad³ (DSAyAC) en el año 2002. Esta Dirección entre sus muchas funciones, es la encargada de establecer la política del Sistema de Gestión, Innovación y Calidad (SGIC), tanto en la sede administrativa como en escuelas primarias publicas. Para ver la importancia que tiene la DSAyAC en la secretaría de educación de Tabasco, podemos observar el organigrama (**Ver anexo 1**).

² Es la ubicación que tiene el PROET.

³ Entre los objetivos que tiene esa Dirección, esta la de “asegurar las acciones que impulsen la culturalización, concientización y el compromiso con la calidad, la innovación, certificación en competencia laboral, el desarrollo humano y garanticen el mejoramiento de los procesos, para asegurar el cumplimiento de estándares de calidad de servicios de educación, que satisfagan las necesidades de los alumnos, padres de familia y la sociedad en general; estimulando y reconociendo a los trabajadores, alumnos y padres de familia como los actores principales del cambio”.

Como podemos apreciar, la implementación del SGIC responde a la política sobre la **Calidad en la Administración y Gestión Educativa** (8.3) plasmados en el PROET; en el cual se implementarían sistemas eficaces para la administración y gestión institucional de la Secretaría de Educación del Estado de Tabasco, que tengan como prioridad la mejora continua de la educación básica y en específico de las escuelas primarias públicas.

1.1.- Justificación

El sector educativo creció aceleradamente debido al aumento demográfico y por políticas de universalización al acceso al sistema educativo por tal razón la SEP se vio desbordada por ese incremento acelerado y de paso las políticas por lo cual esta se desvió de sus propósitos originales. Se convirtió en un gigantesco aparato administrativo centralizado y abandonó su papel principal: el de guía, el de rector de la educación. Nuestros funcionarios concentraron su atención en problemas administrativos, operativos y de negociadores políticos y descuidaron su tarea esencial de normar, orientar y supervisar el proceso educativo para darle calidad.

A lo largo de los años creció el cuerpo administrativo de la SEP pero al mismo tiempo se extravió el pensamiento rector. La educación entró en crisis y perdió su calidad. Se han promovido profundas transformaciones para superar esa crisis estructural de crecimiento, se ha reorganizado el sistema educativo para crear mejores formas participativas a fin de orientar todos los esfuerzos y las acciones hacia el objetivo de la calidad.

En la introducción del Compromiso Social por la Calidad de la Educación se considera que la educación es una responsabilidad de todos. Se dice que se trata de que todos sumemos esfuerzos para fortalecer la participación de todos en torno a las instituciones educativas.

Hay que conjuntar recursos para fortalecer el papel de los centros escolares como agentes de cambio. Se ha de promover la contribución de la sociedad y del sector público en la cruzada por la calidad de la educación, todos los factores que intervienen en la educación y todas las acciones y programas para desarrollar la educación, han de apuntar hacia el

objetivo general de asegurar la calidad de los servicios que ofrece el sistema escolar. Con el gran acuerdo nacional en la política educativa, se concertó el Compromiso Social para asegurar la calidad de la educación que se ofrece a los mexicanos.

En México, el reclamo social más extendido es por una educación de calidad. Mucho se ha recalcado que todos sabemos que el futuro de nuestro país dependerá de lo que se haga en la educación para extenderla, pero hoy fundamentalmente para mejorar su calidad. La educación ha entrado a la etapa de lograr el desarrollo continuo de su calidad (mejora continua basada en los sistemas de gestión de la calidad).

Son diversos los datos sobre la mala calidad de la educación mexicana. Son muy altos los índices de reprobación y deserción escolares y muy bajos los niveles del aprovechamiento escolar. Investigadores privados consideran que México es un país de reprobados porque los índices del aprovechamiento escolar, alcanzan apenas un 3.8 en promedio. Hay otros datos más preocupantes, en las evaluaciones comparadas a nivel internacional, los estudiantes mexicanos han ocupado el último lugar en conocimientos de matemáticas, el penúltimo en conocimientos en ciencias y también el penúltimo en comprensión de la lectura. Estas son asignaturas fundamentales en una educación moderna, destinada a formar mexicanos competitivos en la sociedad de nuestro tiempo.

En el documento donde se establece el compromiso social por la Calidad de la Educación⁴ se expone que en la actualidad, nuestro sistema educativo presenta, en diferentes medidas, fallas de articulación; rigidez en los programas de estudio; insuficiente diversificación de las instituciones educativas; repetición, deserción y falta de aprovechamiento escolar; problemas de cobertura; así como desigualdades entre los estados, las regiones y los diversos sectores sociales.

Se considera que en la baja calidad de nuestra educación intervienen, entre otros, los siguientes factores: enfoques no centrados en las necesidades de aprendizaje del alumno.

⁴ Compromiso social por la Calidad de la Educación firmando como testigo de honor el presidente Vicente Fox Quezada, en la ciudad de México, a los ocho días del mes de agosto de 2002

Desiguales niveles de pertinencia y relevancia de los programas frente a las necesidades de los sectores productivos de bienes y servicios inapropiados perfiles de los profesores. Débil motivación de la comunidad educativa y predominantes formas burocráticas verticales en la administración.

Se mencionan otros de los factores de la baja calidad educativa: gestión educativa de lenta capacidad de respuesta. Insuficiente infraestructura para el desarrollo de las tareas educativas. Insuficiencia de recursos económicos públicos y privados destinados a la educación. Poco interés y escasa participación social en actividades de apoyo a la educación y la investigación. Esos y otros son factores que inciden en la mala calidad de la educación.

Desde hace tiempo, con razones muy fundadas con datos, se repite que desde la escuela primaria hasta la universidad, pasando por la secundaria y la preparatoria, son muy deficientes los niveles académicos que alcanzan los alumnos en el saber cultural y científico y en el dominio de las llamadas habilidades instrumentales; sobre todo, mucho se habla de la falta de emoción y de entusiasmo en las tareas de educar.

Desde hace más de 30 años en todos los programas anuales y sexenales del sector educativo se reiteran como objetivos fundamentales los de la equidad, la pertinencia y especialmente la calidad de la educación. Se destaca al presentar los programas, que nuestra mayor prioridad es la de elevar la calidad de la educación. Se explica que la sociedad la exige porque entre mayor sea la calidad, mejores oportunidades de progreso tendrán los niños y los jóvenes de hoy.

Con la competencia comercial y la formación de mercados globales el concepto de la calidad y los sistemas para asegurarla, presentaron una marcada evolución. En las últimas décadas se compite en el mundo con la calidad de los bienes y servicios que se ofrecen; pero sobre todo con la eficiencia de quienes los producen. La calidad la genera en su esencia la capacidad de organización y de realización del hombre.

En la competitiva sociedad de nuestra época se considera que una educación es de calidad si reúne las características y requisitos que permitan verificar y registrar esa calidad de acuerdo con sistemas, normas y parámetros de reconocimiento internacional, como es el caso de los sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad ISO 9000, que se han desarrollado en varios países del mundo.

En la década de los años sesentas y en la de los setentas se desarrollaron sistemas de control de calidad del producto por medio de su inspección final. En la educación, un sistema similar es el de los exámenes de promoción finales. De esa manera se aprobaban los productos en el caso de las empresas. En el caso de las escuelas, los alumnos que superan una evaluación son aprobados. En las empresas los productos que no pasaban la inspección final eran desechados y en la educación los alumnos que no pasan el examen final son reprobados.

Se piensa que la calidad se controla con los exámenes finales. En la década de los ochentas, se generó un gran movimiento orientado a buscar sistemas que aseguren la calidad de antemano para evitar los desperdicios. Se desarrollaron en el mundo la filosofía y procesos de la llamada calidad total. Se trató de organizar sistemas que fundamentalmente se orientan hacia la inspección y aseguramiento de la calidad del proceso productivo o educativo más que a la evaluación del producto final. En las empresas manufactureras o de servicios la mala calidad se mide por la cantidad de desperdicios que producen y sus malas mercancías o servicios. En los centros escolares su mala calidad se determina básicamente por el número de reprobados y desertores y los bajos niveles de aprovechamiento escolar.

En México, la reprobación escolar representa un grave problema social y un gigantesco problema económico. Se desperdician cerca de 15 mil millones de pesos anuales por la reprobación escolar y otra cantidad similar por la deserción. En el sector educativo se provocan muchos desperdicios por su falta de calidad. Inicialmente muchas empresas definieron estrategias para implantar procesos de calidad total mediante costosas campañas de capacitación, difusión de su filosofía y motivación personal. Pronto se evidenciaron

resultados adversos. Las empresas sufrieron dificultades en su operación y reportaron deficiencias en sus gastos y producción.

1.2.- Planteamiento del problema

En el año de 2003 en el estado de tabasco se decidió establecer un Sistema de Gestión Innovación y Calidad en la sede administrativa de la Secretaria de Educación y 10 escuelas primarias con una inversión de \$280, 000.00 aproximadamente por centro escolar, de acuerdo con lo estipulado en el plan nacional de educación, en el plan estatal de desarrollo y en el programa operativo de la Secretaria de Educación, hoy las diez escuelas tienen un Sistema de gestión Innovación y calidad el cual se certifico en base a la Norma Internacional ISO 9001:2000, para ello se realizo un modelo propio el cual surgió de el Modelo de la Comisión de Modernización e Innovación gubernamental del estado, de el modelo de la secretaria de educación publica y de el modelo de la Norma Internacional ISO 9001:2000, esto le ha permitido a las escuelas primarias tener un cambio radical en la administración de los procesos académicos y de control escolar, pasando por la gestión de los recursos y del mantenimiento a las instalaciones; este logro se alcanzo a través del enfoque a los procesos y a los usuarios, esto va mas allá de cualquier expectativa ya que el personal de las escuelas se da cuenta del potencial que pueden desarrollar, lo que mejora la calidad de los servicios prestados por los centros educativos.

A tres años del establecimiento y certificación del Sistema de Gestión Innovación y Calidad de estos centros y 23 mas que están en proceso de establecerlos y certificarlos creo que es el momento preciso de conocer el impacto que ha tenido la implementación del modelo del Sistema de Gestión, Innovación y Calidad en las escuelas de Tabasco (10 escuelas en las diferentes regiones) y con esto saber el desempeño de esta política.

Para la realización de este trabajo decidí tomar como muestra 4 escuelas primarias en las cuales utilizare el método de investigación por emparejamiento, donde intervienen casos por intervención denominados de control o llamado modelo experimental de casos similares “Matching Comparison”, porque se quiere analizar el efecto que tiene la implementación del modelo de gestión en escuelas (dos) con características similares que

tienen establecido y certificado un Sistema de Gestión, Innovación y Calidad con dos escuelas con igual características, pero que no lo tienen establecido. En ese sentido, de producirse diferencias en los resultados, esta dependerá del efecto que tiene el modelo en la escuela que participa en el programa y las que no.

Hoy la Secretaria de Educación esta por terminar la administración del período 2002 – 2006 y la política de establecer un Sistema de Gestión, Innovación y Calidad en las escuelas primarias publicas tiene que ser evaluada para poder determinar su impacto y demostrar si existe una mejora en los servicios que se otorgan en las escuelas y si en efecto este beneficia directamente el aprovechamiento de los alumnos.

1.3.- Hipótesis

- El establecimiento de un Sistema de Gestión, Innovación y Calidad en escuelas primarias públicas, mejora su gestión.
- La política incrementa el aprovechamiento educativo de los alumnos.

1.4.- Metodología

El objetivo de la evaluación de esta política es determinar cuál es la mejora que perciben los directivos, docentes, personal de apoyo, padres de familia y alumnos que participan en tal política, en términos de algunas variables de interés.

Lo que se busca es responder a la pregunta ¿qué ganan las Escuelas participantes de una política en comparación a no haber participado en la misma? Notemos que esta pregunta es distinta a ¿cuál es la situación de una escuela después de la política en comparación a antes de esta?⁵. Ello es así porque entre quienes participan en una política pueden existir cambios en su forma de hacer las cosas, aprovechamiento de su escuela u otras variables debido a factores que no son atribuibles a la política. Por lo tanto, el principal problema de la evaluación consiste en averiguar cómo se encontrarían las escuelas beneficiadas después de terminada la política y que pasa si no se hubiera participado.

⁵ Debe diferenciarse entonces el análisis que toma en cuenta el “con o sin programa” de aquel que se concentra en el “antes y después del programa”.

De manera efectiva, el cambio en las variables atribuible a la política se podría determinar de manera exacta si fuera posible observar a una escuela después de haber participado en la política y a la misma escuela, sin haber participado en la política. Sin embargo, es claro que sólo se puede observar a las escuelas en sólo uno de esos estados, así si la escuela participa en la política será imposible observarlo en una situación en la que no haya participado (y viceversa). Los distintos métodos de evaluación intentan resolver este problema, de modo que se pueda simular exactamente cuál es el cambio en la situación de una Escuela atribuible exclusivamente a su participación en la política.

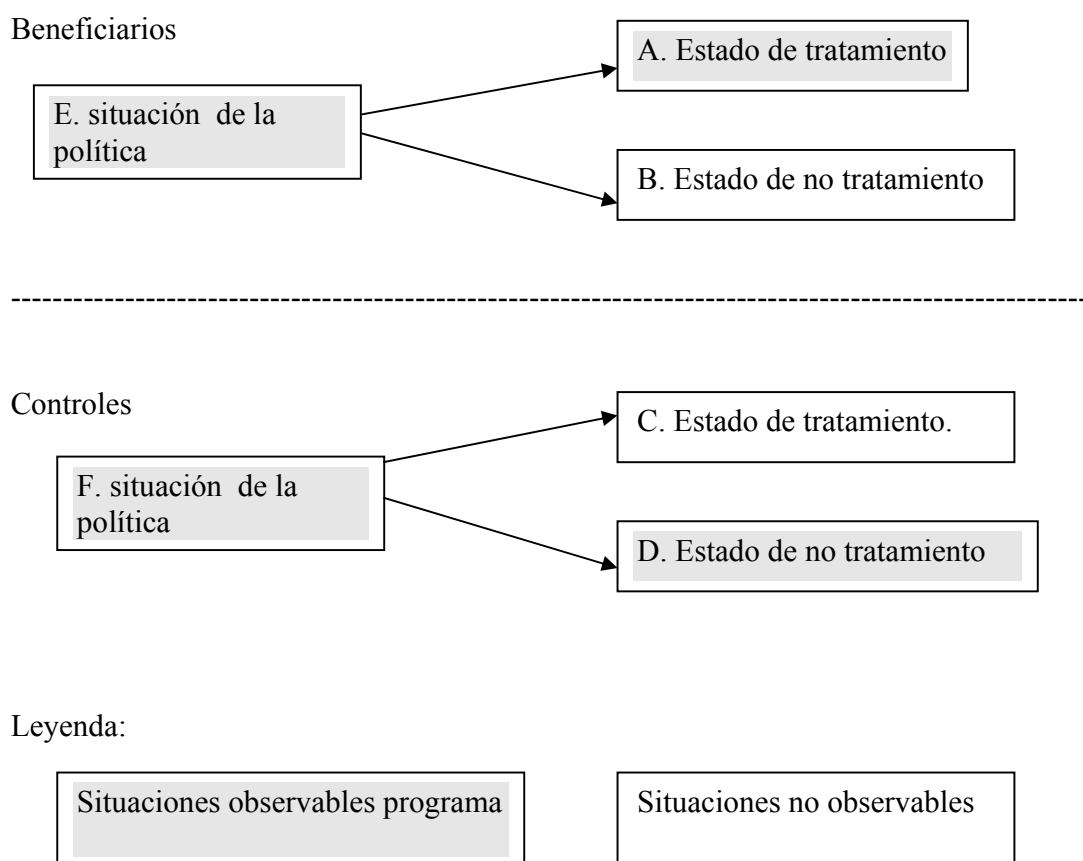
Conceptualmente, puede pensarse en dos estados posibles para una escuela. El primero sería un estado de “tratamiento”, el cual reflejaría la situación de esa escuela en el momento posterior a haber participado en la política. El segundo sería un estado de “no tratamiento”, el cual reflejaría la situación de la misma escuela, en ese mismo momento, de no haber participado en la política. Típicamente la evaluación de impacto se concentra en cuantificar la diferencia en la situación de las escuelas beneficiadas de la política (ya sea en una o varias variables) de pasar de un estado de “no tratamiento” a uno de “tratamiento”⁶

Dado que no es posible observar a las escuelas beneficiadas en el estado de “no tratamiento”, es decir, de no haber participado en la política, es necesario simular tal situación. Para ello se utilizara un grupo de control, es decir Escuelas que no hayan participado de la política, que arrojen luces sobre la situación de las escuelas beneficiadas en el estado de “no tratamiento”. Así, dado que el grupo de control no participa en la política es de esperarse que de información útil sobre dicho estado. De hecho, al grupo de control sólo se le puede observar en el estado de “no tratamiento”. La pregunta es hasta qué punto ello es comparable al estado de “no tratamiento” para el grupo de escuelas beneficiadas Ver (**figura 1**).

⁶ Sin embargo en un sentido amplio puede considerarse la evaluación que incluya el estado del mundo con programa versus sin programa. Esta evaluación debe considerar los efectos de la existencia del programa no sólo sobre los beneficiarios, sino también sobre los no beneficiarios, las empresas, los contribuyentes, etc.

Figura 1

Estados posibles para escuelas beneficiadas y controles



En términos de la Figura 1 lo que se busca determinar en una evaluación es la diferencia $A - B$, es decir cuanto mejor está en la escuela beneficiada como consecuencia de la política en el período posterior a la ejecución del mismo.

Notemos la importancia de la dimensión temporal: si es que por ejemplo se observa a una escuela en el mes de Enero, durante ese año se ejecuta la política, y se le vuelve a observar en Diciembre, lo que nos interesa es comparar la situación de la escuela que participa en la política en Diciembre respecto de la situación que tendría en ese mismo mes de Diciembre si es que no hubiera pasado por la política (situación B). No sería correcto, por ejemplo,

simplemente comparar su situación en Diciembre respecto de su situación en Enero, porque la situación económica en general puede haber cambiado, y cualquier cambio en su situación puede deberse a cualquier otro factor independiente de la política.

Sin embargo no es posible observar B, por lo cual se hace necesario reconstruir dicho escenario a partir de un grupo de control. D es la situación de una escuela que no pasó por la política observada en el período posterior al mismo.

Siguiendo el ejemplo, una escuela que no fue beneficiada en el mes de Diciembre. En la medida que D se parezca a B será válido estimar el impacto de la política en las escuelas beneficiadas como la diferencia $A - D$. Nótese que la situación C tampoco puede ser observada.

En el caso de esta política, A es por ejemplo los beneficios de la escuela beneficiaria luego de la aplicación de la política, B son los beneficios que obtendría esa misma escuela en ese mismo momento -luego de la aplicación de la política- si es que no hubiera participado en la misma. C son los beneficios que hubieran tenido las que no pasaron por la política si es que hubieran pasado por la misma y D son los beneficios que tuvieron los que no pasaron por la política cuando culminó la misma. En la medida que los controles sean similares a los beneficiarios, el efecto de la política se puede calcular comparando el ingreso de las escuelas beneficiadas luego del programa (A) con el ingreso de las no beneficiadas luego de la política (D).

¿Cómo elegir el grupo de control para lograr que D sea muy similar a B?. La respuesta a dicha pregunta es fundamental en los procesos de evaluación y a partir de ella es cuando podemos clasificar los diseños de evaluación en experimentales o no experimentales.

1.4.1.- Los métodos de evaluación experimentales

Estos métodos se basan en una selección aleatoria del grupo de control. Para ello, del grupo de escuelas que deciden participar en la política y que son “elegibles” se selecciona de

manera aleatoria a quienes serán las escuelas beneficiadas y a quienes serán los controles. De esta manera se busca asegurar la igualdad entre el valor medio de D y el valor medio de B, de manera que pueda estimarse el impacto medio de la política en el grupo de escuelas beneficiadas.

Nótese que bajo este método tanto el grupo de escuelas beneficiadas como el grupo de control comparten la característica de haber sido elegibles y haber decidido participar en la política. Esta característica hace muy atractivo este método frente a otros. En el caso de esta política, descarte explícitamente este método de evaluación. Lo cual hubiese supuesto acreditar a un grupo amplio de escuelas que decidieron participar en la política y de él seleccionar al azar a quienes participan y a quienes no lo hacen.

Rechazar a un grupo de escuelas de la política porque no salieron elegidos por sorteo y además utilizarlos como grupo de control por tal razón estime como una opción no viable en términos de la sostenibilidad política de la misma y en términos de su prestigio entre sus escuelas objetivo.

1.4.2.- Los métodos de evaluación no experimentales

Los métodos de evaluación no experimentales, en cambio no utilizan un grupo de control seleccionado al azar de un conjunto de escuelas que deciden participar de la política. Más bien, el grupo de control se forma con escuelas que quisieron pudieron haber participado en la política pero que no participaron; o bien con escuelas que siendo elegibles para la política por cualquier otro motivo no participaron de la misma.

El requisito central para formar un grupo de control es lograr que éste sea comparable en un conjunto de características o atributos al grupo de beneficiarios. En general, esos atributos deben ser tales que permitan asegurar que los controles tendrán en promedio una situación en el estado de “no tratamiento” (D) que represente bastante bien la que tendrían en ese estado las escuelas beneficiadas (B) si es que no hubieran formado parte de la política. Asegurar que esto sea así es la principal y más difícil tarea de la evaluación.

Existen tres estimadores ampliamente usados en la literatura sobre evaluación para medir el impacto de una política ó intervención:

1. *El estimador “antes y después”*
2. *El estimador de “diferencia en diferencias”*
3. *El estimador de “corte transversal”*

Para esta evaluación utilizare los estimadores No. uno y tres en el primer estimador en términos de la Figura 1 el estimador “antes y después” resulta de comparar la situación de las escuelas beneficiadas de la política antes de la misma (E) con su situación después de haber pasado por la política (A). En este lo usare como grupo de control a las mismas escuelas beneficiadas en su situación anterior a la política, siendo el estimador de impacto el equivalente a A-E. El supuesto detrás de la utilización correcta de este estimador es que (E) logra aproximar bien la situación de las escuelas beneficiadas en caso no hubieran participado en la política (B), lo cual requerirá que no hayan cambios en la situaciones de la escuela durante ese lapso. El problema de este método radica en que típicamente, la simple comparación antes y después puede llevar a atribuir erróneamente a la política cambios que se hubieran dado en ese grupo de escuelas beneficiadas independientemente de su participación en la misma.

El estimador de corte transversal sólo toma en cuenta la situación de escuelas beneficiadas y controles después de la política. Directamente el impacto se estima a través de A-D. Aquí, el supuesto es que D es una buena representación de B. Esta metodología se utiliza en los casos en los que no hay información acerca de la política al inicio del mismo, lo que se denomina línea de base, y sólo se puede recoger información luego de la política. Nótese que si las situaciones de las escuelas beneficiadas y controles son similares en el período anterior a la política, el estimador de diferencia en diferencias es equivalente al estimador de corte transversal.

Es importante señalar que tanto el estimador de corte transversal utilizan como grupo de control a escuelas distintas a las beneficiadas. En general, el grupo de control está conformado por escuelas que por alguna razón no participan de la política o que si quisieron entrar lo hicieron tarde, o es un grupo explícitamente identificado. Lo crucial es lograr que el grupo de control y el de escuelas beneficiadas sean los más similares posibles.

Dado el diseño de la política, existen características o atributos entre las escuelas que hacen más probable su participación en una política, o alternativamente el que no participe. El grupo de control debe ser directamente comparable en un conjunto de atributos al grupo de escuelas, especialmente en aquellos que estén asociados a la variable sobre la cual se quiere medir el impacto y a la decisión de participar o no en la política. En el caso de políticas en las cuales se exijan ciertos requisitos para poder participar deberá tenerse mucho cuidado en formar un grupo de control que también cumpla con dichos requisitos, es decir que sea “elegible”. Así, un buen grupo de control hace referencia a un grupo de escuelas cuyas características observables replican de la mejor manera posible a las de las escuelas. En este caso, el grupo de control podría estar constituido por escuelas urbanas.

De otra forma, puede existir un sesgo de selección en variables “no observables” directamente por los que evaluamos. Por ejemplo, aún habiendo seleccionado un grupo de control conformado por escuelas con características observables similares a las beneficiadas, es posible que escuelas elegibles que efectivamente lograron participar en la política sean más motivadas y emprendedoras que quienes no lo hicieron. Si esto fuera cierto, la situación después de haber aplicado la política de las escuelas beneficiadas, de no haber participado en la política (B), igual hubiese sido mejor que la de los controles (D). En ese caso, una comparación directa después de la aplicación de la política entre escuelas beneficiadas y controles no reflejaría diferencias atribuibles únicamente a la política, sino también a diferencias en características –no observables- entre ambos grupos. Para aliviar el problema de la selección en no observables se han planteado técnicas econométricas y métodos de emparejamiento basados en la probabilidad de participación.

Para tener menos problemas de selección, sea en variables observables o no observables, se pueden utilizar distintos métodos de emparejamientos (“matching”) entre escuelas beneficiarias y controles. El emparejamiento consiste en asignar para cada escuela beneficiada un respectivo control. Dicha asignación se realiza sobre la base de emparejar aquella escuela beneficiada con aquel control que sea lo “más parecido”. Una vez establecidas las parejas de escuelas beneficiadas y controles “emparejados” se podrá estimar el impacto promedio de la política como el promedio del impacto para cada pareja.

Existen diversas técnicas de emparejamiento o “matching” y formas de interpretar que es lo “más parecido”. Un método de emparejamiento, por ejemplo, asigna a una escuela beneficiada aquel control que tenga la mínima distancia euclidiana entre sus características o atributos y las del control. Otro método es el de Mahalanobis, que corrige la distancia euclidiana utilizando las varianzas y covarianzas entre atributos. Adicionalmente, se utiliza el método de emparejar una escuela beneficiada con aquel control que tenga la probabilidad más cercana de participar en la política o también llamado “propensity score”. Previamente, debe haberse estimado mediante técnicas econométricas dicha probabilidad.

Otra variante contempla comparar a una escuela beneficiada no a un control en particular sino con un promedio ponderado de controles, en el que aquellos controles más cercanos tendrán mayor ponderación y aquellos más lejanos menor ponderación.

Es importante mencionar que pueden existir escuelas beneficiadas para los cuales no se disponga de una respectiva pareja tal que ésta sea comparable, y viceversa, puede contarse con algunos controles que no sirvan como pareja para ninguna escuela beneficiada. En general la evaluación a través de métodos no experimentales debe poner especial cuidado en que el grupo de escuelas beneficiadas y controles sean estrictamente comparables y por tanto sólo trabajar con aquellas escuelas beneficiadas para los cuales existe una pareja “aceptable” y aquellos controles que han podido ser asignados a una escuela beneficiada. En el caso de escuelas beneficiadas o controles que no cumplan con estas características deberán ser descartados para la evaluación, evaluándose el sesgo que esto pudiera introducir en el análisis.

1.5.- Caso de estudios

Las cuatro escuelas son del tipo de organización completa y atienden la misma cantidad de grupos, han participado en diferentes programas como el de escuelas de calidad (enfocado al fortalecimiento de la infraestructura) y las otras dos en la implementación de un Sistema de Gestión, Innovación y Calidad.

1.5.1.- Características de los casos de estudios

Dos de ellas están ubicadas en el municipio de Balancán y las otras dos en el municipio de Cárdenas, Tabasco

- Perfil del director, del supervisor y de los profesores (competencia del personal)
Cuántos profesores se encuentran participando en carrera magisterial, experiencia docente del director, antigüedad en años como director, perfil del supervisor, etc.
- Infraestructura
Número de aulas, mobiliario, centro de cómputo, biblioteca, etc.

Se revisan los datos administrativos, sobre matrícula, infraestructura, personal docente, etc., además de encuestas y entrevistas

Se comparan dos escuelas primarias similares se asiste a ellas y se solicita su apoyo para la recolección de datos y la aplicación de encuestas, estas herramientas deberán proporcionar información de la gestión administrativa y pedagógica que tendrán que analizarse para determinar la pertinencia de la política que se propuso utilizar para la mejora del servicio educativo.

1.6.- Trabajos Previos

Como ya se comento antes Hay escasa experiencias en cuanto a la adaptación de un modelo, método o sistema de gestión de la calidad para organizaciones educativas en la educación básica en nuestro país. Sin embargo, a la fecha son ya un gran número de organizaciones educativas y oficinas gestoras de educación las que han logrado la certificación en ISO 9001:2000, ya que la Secretaría de Educación Pública ha dado un gran impulso a esta tarea pero todavía hay mucho que hacer, según fuentes de información de la SEP hay 306 Instituciones de Educación y oficinas administrativas que han establecido un Sistema de Gestión de la Calidad y en esta podemos ver que hay Universidades, Universidades Tecnológicas, Institutos Tecnológicos, CTIs, CBTyS, Bachilleres, Secundarias y Primarias, de todos estos solo 27 Instituciones Educativas certificaron su Proceso de Enseñanza Aprendizaje y de estas 10 son Escuelas de Educación Primarias del Estado de Tabasco esto nos muestra que en el país solo en el estado de Tabasco se Esta trabajando en el nivel de primaria y no encontré antecedente alguno de que en otro estado se este trabajando a este nivel (**Ver anexo 8**).

El análisis del anexo anterior muestra que muchas instituciones están certificando procesos que no son la razón de ser de una escuela como por ejemplo los procesos de nomina, finanzas, biblioteca, recursos humanos entre otros que a continuación detallo:

Procesos que han certificado las Instituciones de Educación en el país:

1.6.1.- En Educación Superior

Los Institutos Tecnológicos son los que mas se han enfocado a establecer Sistemas de Gestión de la Calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje como razón de ser de una institución de educación de los 49 que se han certificado 44 lo han realizado en ese proceso clave y solo 5 en procesos de apoyo.

El instituto Politécnico nacional solo realizo su sistema de Gestión de la Calidad en la Dirección de Recursos Financieros siendo un proceso de apoyo.

Las Universidades Autónomas en el País solo encontré 5 registradas y todas ellas trabajaron solo sus procesos de apoyo

1.6.2.- En Educación Profesional Técnica

Podemos ver que las Universidades Tecnológicas quienes fueron pioneros en establecer Sistemas de Gestión de la Calidad en base a la norma Internacional ISO- 9001, La Coordinación General de Universidades Tecnológicas y solo 20 de las 54 se enfocaron a su razón de ser que es el proceso de enseñanza aprendizaje y todas las demás solo se enfocaron a sus procesos de apoyo es decir a lo administrativo (Selección, cursos, servicios de vinculación, servicios tecnológicos, compras, etc.).

En el caso de los CONALEP la Dirección Nacional y 11 Direcciones Generales en los Estados y de 58 planteles 50 establecieron su Sistema de Gestión de La Calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje y 8 en procesos de apoyo.

1.6.3.- En Educación Media

Colegios de bachilleres en el País su Dirección general y solo 6 planteles y 3 de preparatoria abierta trabajaron su Sistema en su proceso clave de Enseñanza aprendizaje y 20 CBTAS, 5 CECATIS que lo realizaron en procesos de apoyo.

1.6.4.- En Educación Básica

En este nivel solo 18 secundarias técnicas que establecieron un Sistema de Gestión de la Calidad en un proceso que forma parte del proceso de enseñanza aprendizaje que es el proceso de certificación de estudios es decir solo la forma de cómo realizan la certificación cuando el alumno termina la secundaria y solo 10 escuelas primarias que son del Estado de

Tabasco, hoy existen 23 escuelas primarias mas y 38 que están en proceso de establecer su Sistema de Gestión de la Calidad.

Como se puede observar la mayoría de estos son procesos de apoyo y solo algunas instituciones están trabajando en forma sistémica, por lo cual considero que debieran estar estableciendo un sistema de gestión de calidad de manera integral es decir pensar en un todo unido y la interrelación de los procesos con sus proveedores, sus entradas, sus salidas y sus usuarios es decir con un enfoque a procesos y a los usuarios como actual mente lo estamos realizando en la Secretaría de Educación del estado de Tabasco, en donde hemos establecido un sistema de Gestión de la Calidad en 10 escuelas primarias publicas, Escuela Primaria Augusto Hernández Olive, Escuela Primaria Benito Juárez, Escuela Primaria Ignacio Manuel Altamirano, Escuela Primaria Ignacio Zaragoza, Escuela Primaria José Guadalupe Concha, Escuela Primaria Lic. Benito Juárez García, Escuela Primaria Leonor Pontes de Jiménez, Escuela Primaria Melchor Ocampo, Escuela Primaria Santos Degollado, y la Escuela Primaria Uldárico Canto Pino en todo el proceso de enseñanza aprendizaje desde la Inscripción de los alumnos hasta la acreditación y/o certificación de los mismos.

Los procesos y procedimientos que forman el sistema integral son:

1.6.4.1.- Proceso Estratégico.

- a).- Procedimiento de Revisión de la Dirección.
- b).- procedimiento de Elaboración de Documentos.
- c).- Procedimiento de Control y Manejo de Documentos
- d).- Procedimiento de Control de Registros.
- e).- Procedimiento de Ambiente de trabajo.
- f).- Procedimiento de Auditorias de Servicios.
- g).- Procedimiento de Auditorias Internas.
- h).- Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas
- i).- Control de Servicio no Conforme

1.6.4.2.- Proceso de Enseñanza Aprendizaje.

- a).- Procedimiento de Inscripción Anticipada.
- b).- Procedimiento de Inscripción.
- c).- Procedimiento de Reinscripción.
- d).- Procedimiento del Plan de Trabajo.
- e).- Procedimiento de Reuniones de Consejo Técnico.
- f).- Procedimiento para Inducción de Alumnos y Docentes.
- g).- Procedimiento para la Evaluación Diagnostica.
- h).- Procedimiento de Adecuación y Seguimiento a Planes y Programas.
- i).- Procedimiento de Evaluación.
- j).- Procedimiento de Acreditación y certificación.
- k).- Procedimiento de Organización del Ciclo Escolar.

1.6.4.3.- Proceso de Apoyo

- a).- Procedimiento para la Adquisición de Recursos Humanos, Financieros y Físicos.
- b).- Procedimiento de Mantenimiento a Instalaciones.
- c).- Procedimiento para Asambleas grupales de Padres de Familia.
- d).- Procedimiento para Capacitación al Personal.

Con lo antes descrito la escuela logra mejorar los Servicios educativos que ofrece, eso es lo que creo y con este trabajo busco saber si es así.

Capítulo II.- Marco Teórico

2.1.- La evaluación de políticas públicas

Con el propósito de optimizar la acción de gobierno, es observable en los últimos tiempos un creciente interés de la Administración Pública Mexicana y del mundo por los métodos de evaluación de los programas, reformas y políticas públicas puestas en vigor. Semejantes procesos de adaptación y mejora funcional han sido generados, en buena medida, por un acto reflejo de las instancias administrativas Mexicanas al confrontar el proceso incierto - aunque irreversible- de modernización y racionalización de la gestión pública en México. Correlato de ello es la progresiva asunción de ciertos patrones de eficiencia y sistematización, característicos de las administraciones públicas de los países más desarrollados de nuestro entorno geográfico y cultural (Moreno & Ziglio, 1992).

El uso del concepto de evaluación varía según los diversos criterios que se emplean tanto para programas comprensivos como políticas sectoriales. La evaluación asume, consiguientemente, formas diferentes según el abanico de posibilidades metodológicas. Cabe, no obstante, establecer un rasgo común a todos ellos cual es el modo sistemático de obtener información sobre las actividades, características y Resultados de las políticas, programas o acciones puestos en vigor (Alkin, 1979; House, 1980; Rutman, 1980; Weiss, 1977).

El presente trabajo centra primordialmente su atención en la evaluación de programas (*programme evaluation*), la cual cabe definir como aquella que implica el uso de métodos científicos y técnicos para medir el grado de ejecución y los resultados de los programas o políticas en referencia al proceso de toma de decisiones (Rutman, 1984:10-12).

La evaluación de programas y políticas públicas constituye un instrumento esencial para la provisión de información a los decisores y responsables políticos, los cuales recurren a su uso con el fin de potenciar y maximizar la acción de gobierno en los diferentes ámbitos administrativos (local, regional, estatal).

Los estudios de evaluación de programas tuvieron un considerable desarrollo en los Estados Unidos durante los años sesenta y setenta. En el decenio de los ochenta, sin embargo, el interés por esta área declinó en aquel país, lo que contrastó con su auge en Canadá y los países de la Europa occidental. Al respecto, consúltense los trabajos, por ejemplo, de Palumbo (1987), Patton (1985), Rossi y Freeman (1985), Rutman (1984) y Ziglio (1983).

Considero que un programa o política pública es una intervención, o un conjunto de ellas, desarrollada con el propósito de alcanzar algún objetivo externo, bien sea éste solventar un problema claramente identificado o paliar una necesidad social ampliamente reconocida. Puede concluirse, en este sentido, que los programas comportan una materialización de las ideas respecto a las formas de conseguir los objetivos perseguidos.

De los diferentes criterios de evaluación de políticas públicas⁷ que existen en la literatura, en el presente trabajo, se retoma la *evaluación de eficacia*, porque a través de los instrumentos de análisis que se utilizan, podemos contestar la pregunta central (¿hasta qué punto es efectivo el programa desarrollado en la consecución de sus fines?) de este tipo de evaluación. Asimismo, vamos a utilizar el criterio de la *evaluación conclusiva*, cuyas preguntas son ¿Hasta qué punto los resultados que se esperaban obtener han sido cumplidos satisfactoriamente?. ¿Cuáles son los efectos producidos por el programa según la percepción de los usuarios?. ¿Debería continuarse el programa en el futuro?. Si es así, ¿con qué alcance?. Por último, se utilizará criterios de *evaluación de impacto*, a través del cual podemos contestar a la interrogante de ¿Cuáles son los efectos directos e indirectos producidos con la aplicación del programa?.

⁷ Fuente: Carter & Wharf, 1973: 26-28; Patton, 1987: 346-347 y Rossi & Freeman, 1987: 14-15. Los otros criterios de evaluación según estos autores, son: análisis coste-beneficio, análisis coste-efectividad, evaluación de la eficiencia, evaluación externa, interna y formativa.

2.2.- Introducción a los modelos de Gestión de la calidad

La calidad es un concepto muy de moda en nuestros tiempos. Si bien antes era un tema que se relacionaba sobre todo con la actividad de las fábricas, cada vez incursiona más en otros sectores de la actividad humana. Recientemente lo hemos visto implantarse en empresas de servicios, en empresas publicas, incluso en las escuelas u oficinas de gobierno.

Sus orígenes fabriles han contribuido a que se forme una paradigma, a que se desarrolle la creencia de que se trata de un concepto aplicable solo a procesos repetitivos que hay que estandarizar. La razón es que en la literatura, no hay muchos autores que traten a la calidad de una manera generalista, como un concepto pertinente a la actividad humana; algunos que si los hacen no relacionan sus postulados con la palabra calidad; casi todos recurren a ejemplos de manufactura, reforzando así el paradigma fabril. Sin embargo, la calidad es un conjunto de conceptos asociados con la actividad humana. La calidad es una serie de conceptos que ayudan a facilitar las relaciones interpersonales en cualquier tipo de organización, y a entender los procesos, que transforman el medio ambiente del ser humano.

En la actividad del hombre para producir satisfactores, ha surgido una nueva preocupación: *El aseguramiento de la calidad*. Ante un mundo tan complejo es indispensable cuidar no solo la aplicación de la tecnología, sino también su fin y sus consecuencias.

Existen muchos modelos de gestión de la calidad, de calidad total, de premios nacionales como son:

- **Modelo Deming**

Desarrollado en Japón en 1951 y gestionado por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). El principal objetivo de evaluación es comprobar que mediante la implementación del control de calidad en toda la compañía se hayan obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público.

- **Modelo Malcolm Baldrige**

El Premio Nacional de Calidad Malcolm Balgrige se crea en Estados Unidos en 1987, con la misión de sensibilizar al país y a las industrias, promocionando la utilización de la gestión de calidad total como método competitivo de gestión empresarial, y disponer de un medio de reconocer formal y públicamente los méritos de aquellas firmas que los hubieran implantado con éxito.

- **Modelo de Excelencia Empresarial EFQM**

En 1998 lo crean en Europa la Fundación Europea para la gestión de Calidad (European Foundation for Quality Management), con la misión de apoyar a las empresas en su gestión para acelerar el proceso de convertir la calidad en un elemento decisivo para obtener una ventaja competitiva global, y estimular y ayudar a todos los estamentos de Europa occidental a participar en actividades tendentes a mejorar la calidad y promover la cultura empresarial

- **Modelo del Sistema de Gestión De Calidas de la Norma ISO-9001:2000**

En ginebra Suiza se funda la organización Internacional de los estándares en 1947 .la cual agrupa a mas de 146 países a la cual pertenece el comité 176 quien busca promover y desarrollar normas internacionales para administrar procesos que mejoren la calidad, la productividad y facilitar el intercambio de bienes y servicios.

2.2.1.- Historia de la calidad.

Durante los últimos años los esfuerzos en el terreno educativo convergen inevitablemente en el problema de la *calidad*. Enunciado de diversas formas, el discurso predominante afirma que es necesaria la calidad en las estructuras, en los procesos y en los resultados educativos. Este trabajo intenta sacudir, desempolvar, los elementos de este discurso y reflexionar sobre sus implicaciones.

En primer lugar, el término calidad proviene del habla cotidiana y su uso no tiene una delimitación semántica precisa: hablamos de la calidad de la leche, de los zapatos, de los

servicios. En cada uno de estos ejemplos el significado se construye de diferentes maneras. En el primer caso, la calidad consiste en la adecuada proporción entre la crema y el agua, el segundo es probable que tenga que ver con el tipo de relación que se establece entre las características del material y los procedimientos implicados en su fabricación, por un lado, y, por el otro, el precio que se paga por el artículo; en el tercero, finalmente, la calidad podría ser definida como el grado de satisfacción que obtiene el cliente o demandante con relación a su expectativa inicial. Sin embargo, sí existe un núcleo semántico común, el de un punto que se desplaza hacia el grado óptimo de una *relación* entre dos factores o elementos. En otras palabras, la calidad no existe como elemento que exige la puesta en relación de dos elementos.

Comparemos ahora este primer acercamiento al significado profundo de *calidad* en términos cotidianos y lógicos con las acepciones que el término ha incorporado en la esfera económica y, particularmente, en la administración de empresas.

Fue en la esfera económica donde el término que analizamos adquirió connotaciones "especializadas". Alrededor de él se fueron construyendo modelos cuyo objetivo esencial era incrementar la productividad y la eficacia. Así, el punto de partida era las deficiencias en el proceso o en la distribución, y el punto de llegada, una mayor producción y una mayor eficacia. Los puntos intermedios eran, por un lado la calidad, por el otro, la sinergia. Es decir, estos dos conceptos se fueron constituyendo en los instrumentos para llegar a la meta deseada. Sinergia viene del griego (*syn*, con y *érgon*, trabajo) y designa al conjunto de elementos que forman un todo orgánico y que conducen a un resultado (esperado, previsto).

El enunciado básico de esta veta economicista podría ser: *Las deficiencias en el proceso productivo pueden ser resueltas mediante la implantación de la calidad en todas las fases de producción y en todos los elementos involucrados. Calidad y visión sinérgica garantizan mayor eficacia y mayor producción.*

Varios autores han intentado sistematizar y desglosar minuciosamente esta premisa; entre muchos otros, Covey difundió su modelo de liderazgo empresarial, Goleman trabaja con su teoría de la inteligencia emocional aplicada a las empresas, incorporando la noción de aptitudes personales y sociales. Deming, el creador de la "teoría del conocimiento

profundo", es el ejemplo más claro de cómo, a la vez que se ha intentado fundamentar las propuestas, se ha evitado definir el término de "calidad".

Deming concibió cuatro dimensiones esenciales del conocimiento necesario para llevar al éxito a una empresa: la de la teoría del conocimiento, la de la teoría del comportamiento, la de la teoría de sistemas y la de la teoría de la variación. Así enunciadas, estas dimensiones pueden deslumbrar y provocar el asombro: ¿sería el caso de un "empresario-epistemólogo"! Sin embargo, esta "teoría del conocimiento profundo" sufre el "efecto de fachada" tan común en nuestra época: el discurso se construye para ocultar oquedades, para deslumbrar y convencer pero no es lo que pretende ser; en este caso, sí hay construcción de un modelo pero no de una teoría.

2.2.2.- La revolución de la calidad en Japón

Como consecuencia de la derrota que sufrió Japón en la segunda guerra mundial, se replantearon las políticas económicas, altamente orientadas al comercio internacional, ello hizo posible que se iniciaran la transformación de su industria bélica a la del consumo civil; pero sus exportaciones se distinguían por su mala calidad. Decididos a resolver sus dificultades, se embarcaron en un proyecto nacional para incrementar la calidad de los productos japoneses. La nueva ola de conocimientos sobre la administración de la calidad fue descubierta como el arma estratégica que daría al Japón, la competitividad necesaria para conquistar los mercados mundiales.

La Federación Japonesa de Organizaciones Económicas y la Unión Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) lograron que las empresas japonesas actuaran colectivamente; enviaron a sus ingenieros y mas altos ejecutivos a estudiar como las compañías extranjeras, principalmente las de Estados Unidos, administran la calidad; tradujeron al japonés literatura sobre el tema; e invitaron a los especialistas en calidad más reconocidos a impartir conferencias directamente a los empresarios japoneses. Esta unidad y colaboración entre empresas y gobierno, un rasgo importante y distintivo, fue probablemente la clave del milagro económico japonés.

La JUSE investigó quien podía enseñar el uso de los métodos estadísticos para el control de la calidad a sus empresarios; así es como, en 1950, un consultor estadounidense en estadística y calidad, llamado Edwards Deming, empezó a visitar Japón. Deming tuvo como alumnos a los líderes empresariales y los ejecutivos de más alto nivel, quienes se percataron de que había muchas tareas que administrar en la mejora de la calidad. De nueva cuenta, investigaron quien era mejor para explicarles el cambio planeado hacia la calidad y en 1945, otro estadounidense, J.M. Juran, les impartió cursos de administración de la calidad.

El impacto de estos seminarios fue tal que los dos especialistas estadounidenses, junto con Kaoru Ishikawa- que impuso la participación de los trabajadores en los esfuerzos de mejora de calidad de las empresas, son considerados los padres de la revolución de calidad japonesa.

Los japoneses desarrollaron una forma organizada de participación que llamaron “círculos de calidad”, consiste en que un grupo de cinco a ocho trabajadores permanece después del horario de trabajo para analizar los problemas de calidad y buscar su solución. Los equipos reciben entrenamiento en estadística, trabajo en equipo y herramientas básicas de calidad, las cuales aplican para estudiar como se producen los defectos de calidad como evitarlos y como conservar mejor su maquinaria. En algunos casos, ellos mismos instrumentan las soluciones y en otros, proponen a la administración como hacerlo.

Así como en estados unidos empresas como FORD Y AT&T contribuyeron con avances notables a la administración de la calidad, en Japón destacaron empresas como Toyota y Sony y especialistas con shigeo shingo, que en los últimos años, desarrollaron importantes contribuciones a la ciencia de la administración de la calidad: los sistemas de producción justo a tiempo, la organización del trabajo en celdas de manufacturas y los cambios rápidos de proceso.

En el campo de la estadística, un controversial ingeniero japonés, Genichi Taguchi, revoluciono el uso de la estadística avanzada, al simplificar el diseño de experimentos,

desarrollar el concepto del diseño robusto y la función de pérdidas, orientada esta última a calcular los costos sociales causados por los problemas de calidad de los productos.

2.2.3.- Diferenciación de mercados

En el periodo de la posguerra los empresarios se acostumbraron a buscar formas de producir barato. Su principal estrategia, la estandarización de productos y procesos productivos permitían la especialización de tareas y la optimización de costos por los altos volúmenes de producción y la repetición sistemática de actividades. Esto trajo como consecuencia el considerar que todos los clientes tenían las mismas necesidades y gustos, pues elaborar productos de diferentes características que se ajustaran a las diferencias en gustos representaba mayores costos.

Los especialistas en calidad como Deming y Juran, señalaban que tal situación representaba una oportunidad para ganar la predilección de los compradores; aconsejaban orientar los esfuerzos de calidad hacia el desarrollo de la capacidad de los procesos para dar variedad a los productos ofrecidos, sin elevar los costos.

Los japoneses prestaron especial atención a esta oportunidad e impulsaron las investigaciones de mercado a través de encuestas, entrevistas y pruebas con consumidores. La información obtenida les permitió “diferenciar sus productos”, o sea, en vez de fabricar un solo modelo de radio, ofrecer varias opciones con diferentes funciones, formas y diseños.

Con la diferenciación, las empresas descubrieron que el mercado (todo el conjunto de gente que compra el producto), que ellos consideraban de un solo tipo – todos con el mismo gusto –, en realidad se componían de varios subconjuntos o segmentos de mercado, con preferencias y necesidades diferentes. Por eso ahora en cada segmento se verifica las preferencias del consumidor y, con base de ellas, se diseñan los diferentes modelos.

Japón descubrió la importancia de investigar las necesidades del cliente y reaccionar a ellas, rediseñando continuamente los productos para diferenciarse de sus competidores

con artículos que logren mayor satisfacción de sus usuarios. Los estudios de mercados y la investigación de la satisfacción del cliente pasaron a ser parte significativa de los programas de calidad y marcaron un cambio importante en el enfoque de la calidad: **“el enfoque al cliente”**.

Los japoneses dieron un impulso y giro particular a la administración de la calidad, al hacer que todos sus trabajadores participaran en el mejoramiento de todos los procesos y productos de la compañía, incluyendo los servicios y productos que internamente se dan en las organizaciones. Ishikawa bautizo a este proceso como Control Total de Calidad.

Aunque la conceptualización de los métodos y sus tratamientos científicos inició en Estados Unidos, fueron los japoneses los pioneros en adoptarlos en la administración de sus empresas. Y ser el primero, le valió a Japón conquistar el liderazgo mundial de varias industrias como la de acero, la automotriz y la electrónica.

La ciencia de la administración de la calidad ha evolucionado fuertemente en los últimos años; ahora todo mundo busca entender su aplicación y poder competir en los mercados globales que caracterizan la última década del milenio.

Como se menciona al principio de esta investigación, la calidad forma parte intrínseca de la naturaleza. Es un conjunto de conceptos que se encuentran ahí para implementarse y hacer las cosas mejor- solo hay que descubrirlos- y que, al conocerlo, parece un proceso lógico de sentido común. Al igual que el hombre fue descubriendo las leyes de la física, como la gravedad y la inercia, hemos descubiertos conceptos de calidad, que ahora podemos poner en practica en la Administración de una empresa, una oficina, en la escuela, o incluso en la familia, siempre con el objetivo de mejorar la calidad de vida del ser humano. **(Ver anexo 2 y 3)**

Esta evolución muestra el modo en que las organizaciones están comprendiendo y reaccionando ante los requisitos de sus clientes. El modelo propone que la satisfacción del cliente y del personal, así como el impacto social positivo, se consigue mediante el

liderazgo en la estrategia y la gestión del personal, de los recursos y de los procesos, que conduzcan a unos excelentes resultados empresariales.

El concepto de calidad ha sufrido una constante evolución, de forma paralela al a evolución de los sistemas de producción empresariales. La calidad total es una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia.

En cuanto al concepto de calidad existen diversas definiciones, sin embargo, es necesario hacer un análisis elemental del concepto. En español, el término “calidad” señala un conjunto de características de una persona o de una cosa, importancia, calificación, índole, condición social, civil o jurídica, nobleza, excelencia e importancia. Para la norma ISO 9000:2000 la calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos.

En inglés *quality* indica una persona de alto nivel social, un elemento distintivo, un atributo o una peculiaridad.

2.2.4.- La norma ISO 9000:2000

Una norma consiste en ser una especificación técnica u otro documento disponible para el público, formulada con la cooperación y consenso o aprobación general de todos los sectores afectados por ella, basada en los resultados consolidados de la ciencia, tecnología y la experiencia, dirigidos a la promoción de los beneficios óptimos de la comunidad, y aprobada por un organismo de normalización.

ISO es la Organización Internacional de Normalización (en inglés, International Organization for Standardization). ISO es una agencia especializada en normalización a nivel internacional, cuyos miembros son los organismos nacionales de normalización de más de 150 países a la fecha. El objetivo de ISO es favorecer el desarrollo de la normalización en el mundo, facilitar los cambios de mercancías y prestaciones de servicios entre las naciones y lograr un entendimiento mutuo en los dominios intelectuales, científicos, técnicos y económicos.

La normalización es concebida como un proceso de formulación y aplicación de las reglas dirigidos a crear orden en actividades específicas para beneficio y con la colaboración de todos los interesados y, en particular, para promover en beneficio de la comunidad, una economía óptima considerando debidamente las condiciones funcionales y los requisitos de seguridad. Con esto se busca hacer las operaciones más fáciles, más baratas y más seguras.

En los últimos años en nuestro país el tema sobre sistemas de gestión de la calidad basados en la familia de normas ISO 9000 ha ido recibiendo cada vez mayor atención por parte de diversos sectores de bienes y servicios, específicamente en lo referente a las nuevas versiones emitidas el 15 de diciembre del 2000. La norma ISO 9001:2000 promueve la adopción de un **enfoque basado en procesos** para desarrollar, la implementación y la mejoría en la eficacia de un sistema de gestión de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas.

Para que una organización funcione de manera eficaz, debe identificar y administrar numerosas actividades entre sí. Una actividad que utiliza recursos y que se administra con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

El enfoque hacia procesos dentro de la organización puede vislumbrarse primeramente a través de la identificación de éstos y posteriormente la concientización del personal de la interacciones entre ellos, por último su administración, considerando dentro de ésta la planeación, la organización, el control y la evaluación.

El concepto de calidad una vez operado consiste en una disciplina, y por lo tanto requiere constancia en las prácticas y actividades del personal que conforma la organización que la desea alcanzar, requiere lógica en la descripción de los pasos que se siguen, sin olvidar cierto tipo de documentos indispensables para mostrar que se tiene calidad de acuerdo con

la norma en mención, tales como manual de calidad, política y objetivos de calidad, procedimientos, instructivos, registros, formatos y otros.

La importancia de todos los documentos que conforman un sistema de gestión de la calidad radica principalmente en el beneficio que aportan a la organización, para que trabaje u opere de manera funcional y estandarizada, usados como referencia o guía en las actividades, responsabilidades, criterios y requisitos que tendrá la calidad en su institución.

La documentación sirve para controlar y definir los medios, métodos, técnicas, estrategias, puestos, cargos, recursos, acuerdos, actividades y una amplia gama de finalidades que en cada organización son específicas y poseen características propias, y únicas, inclusive. La documentación también informa y comunica datos, resultados, objetivos alcanzados o por alcanzar, parámetros a seguir, políticas a cumplir, límites restrictivos, oportunidades de mejora, y un sinnúmero de elementos que servirán a la alta dirección para hacer la revisión y planeación de su sistema y de su organización en general.

Por lo anterior, es muy importante el desarrollo de los documentos en un sistema de gestión de la calidad, ya que con esta acción la organización se asegura que éste se está implementado y opera de acuerdo a su diseño original, y que se cumple con la norma ISO 9001:2000 que consta de 8 requisitos.

Para efectos de soporte al sistema de gestión de la calidad se identifican dos bases para el diseño e implementación de los requisitos del mismo, estas bases y el sistema tienen que ser congruentes entre sí, sirven de guía para su correcta implementación y cumplimiento. Estas bases son las siguientes:

- En la documentación de un sistema de gestión de la calidad existen diferentes jerarquías, dependiendo de la importancia que se le da al tipo de documento, a estas las llamaremos niveles, conocidos como de primero, segundo y tercer nivel.
- La estructura básica de la documentación del sistema de gestión de calidad planteada por la norma ISO.

En México la presidencia de la república ha desarrollado una serie de acciones encaminadas a una redefinición de las tareas gubernamentales a través de seis estrategias planteadas como gobierno: *Gobierno que cueste menos*, *Gobierno de calidad*, *Gobierno profesional*, *Gobierno digital*, *Gobierno desregulado* y *Gobierno honesto y transparente*. Entre algunas acciones encaminadas a lograr desarrollar dichas estrategias establece el Modelo de Innovación y Calidad *Intragob* con el fin de implantar, desarrollar, mantener y mejorar en todas sus dependencias y entidades un Modelo de Calidad que le permita transformar la administración pública para proyectar un gobierno de clase mundial, con una imagen confiable, innovadora y con una sólida cultura de calidad. Es imperativo reemplazar los esquemas tradicionales de la gestión pública, aplicando los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos, evaluando su gestión con estándares de excelencia, promoviendo la dignificación y eficacia de la función pública y rediseñando sus procesos y servicios con un enfoque central del quehacer gubernamental cumpliendo las expectativas y necesidades de los ciudadanos y la sociedad, utilizando para esto, entre otras herramientas, la norma ISO 9001:2000.

Hay escasa experiencias en cuanto a la adaptación de un modelo, método o sistema de gestión de la calidad para organizaciones educativas en nuestro país. Sin embargo, a la fecha son ya un gran número de organizaciones educativas y oficinas gestoras de educación las que han logrado la certificación en ISO 9001:2000, ya que la Secretaría de Educación Pública ha dado un gran impulso a esta tarea⁸.

Concluyendo este capítulo introductorio es importante exponer que para mejorar la calidad en la educación se requiere adentrarse en la organización de los procesos académico-administrativos que se llevan a cabo en las organizaciones escolares, en las oficinas gestoras de recursos o en la escuela, es decir, en el aula, porque el problema de ésta no se centra de manera aislada en el docente, ni en el estudiante, ni en la infraestructura, sino que es la gestión escolar la que debe organizar sus procesos, encaminándolos a los beneficiarios del servicio educativo.

⁸ A la fecha operan más de 85 organismos de la SEP certificados con estándares de calidad, otorgado por entidades externas con el propósito de incrementar y mantener los resultados con trabajo uniforme, y mejorar los servicios educativos que se ofrecen a la población.

Una organización educativa orientada a la calidad es aquella que se define a sí misma en función de la satisfacción de las necesidades de sus clientes o beneficiarios, es decir, en primer lugar de sus estudiantes, y una oficina gestora se orienta en la satisfacción de sus planteles o centros escolares a quienes provee de algún bien o servicio, en busca de una superación permanente. Esto se logra mediante la utilización de un esquema integrado de valores, herramientas, técnicas y entrenamiento. La calidad implica un enfoque sistemático de la educación, de la escuela y la mejora continua en los procesos.

Expresar el concepto de calidad educativa es una gran responsabilidad y un gran atrevimiento, pues está compuesta de un sinnúmero de variables, algunas controlables y otras no, como las condiciones socioeconómicas de los estudiantes, los factores psicológicos, el estado de salud y, en ocasiones, el factor de los recursos empleados para la tarea educativa. Sin menoscabo de lo anterior sostengo que la calidad educativa va estrechamente ligada a la manera como se administra la escuela, cómo se vinculan entre ellas, y éstas con los siguientes niveles educativos o el sector laboral. Es decir, cómo las organizaciones educativas se percatan de las necesidades de sus estudiantes y cómo abordan esas necesidades, no sólo en el aula, sino a través de actividades extracurriculares, departamentos psicopedagógicos, de salud, tutorías y otros. Esto en lenguaje de la norma ISO 9001:2000 se refiere al enfoque de procesos, y es precisamente una debilidad, que mencionaré en el capítulo siguiente, de nuestro sistema educativo nacional.

La calidad educativa se puede resumir en una serie de elementos con los cuales la escuela debe contar, como ente particular y como parte importante de un sistema educativo estatal y nacional, como un organismo influyente, a través de sus estudiantes, en el presente y en el futuro como mecanismo de desarrollo social.

La calidad educativa es el conjunto de procesos que, de manera natural, efectúa y que repercuten en los resultados de los alumnos, tangible, entre otros aspectos, a través de sus resultados académicos, y del hecho de una accesible incorporación al siguiente ciclo escolar o siguiente nivel educativo.

Aunque no hay recetas ni patrones que mencionen cómo debe estar organizada una escuela u oficina de gestión desde un modelo propio de calidad educativa, sí hay aspectos que el modelo de gestión de la calidad en ISO 9001:2000 incluye para asegurar la calidad de los servicios que prestan.

La implementación de un sistema de gestión de calidad es un buen comienzo para reorganizar la tarea educativa desde las instancias gestoras y las escuelas en sí, pues estima los elementos clave para ordenar desde el proceso de selección de alumnos hasta un seguimiento de egresados, lo cual permite constatar la pertinencia de los servicios educativos ofrecidos por la organización.

Por lo antes descrito en esta secretaría nos dimos a la tarea de tomar una decisión y creo que la mejor decisión es tomar el modelo de la norma internacional ISO 9001. 2000 ya que es un modelo que nos da la plataforma de inicio para en un futuro mejorar nuestros servicios, otra razón es que permite ser comparable a nivel internacional, también permite la flexibilidad de adaptación para implantarse en nuestro estado ya que como se describe antes esta dividido en regiones y además esta nos ofrece un enfoque basado en procesos el cual nos da la oportunidad de tener un orden lógico de lo que se realiza en las escuelas, a continuación explicare lo que es enfoque a procesos

2.2.5.- ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

El propósito del enfoque basado en procesos es mejorar la eficacia y eficiencia de la Organización para lograr los objetivos definidos.

Beneficios del enfoque basado en procesos:

- Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados planificados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- Transparencia de las operaciones dentro de la organización.

- Reduce costos y tiempos de ciclo a través del uso eficaz de los recursos.
- Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

2.2.6.- Definición de proceso

Un “Proceso” puede definirse como un “Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y material. **(El anexo 4 muestra el proceso genérico).**

Proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas a salidas. Los elementos de entrada y los resultados previstos pueden ser tangibles (tal como equipos, materiales o componentes) o intangibles (tal como energía o información). Los resultados también pueden ser no intencionados; tales como el desperdicio o la contaminación ambiental.

Cada proceso tiene clientes y otras partes interesadas (quienes pueden ser internos o externos a la organización) que son afectados por el proceso y quienes definen los resultados requeridos de acuerdo con sus necesidades y expectativas.

Todos los procesos deberían estar alineados con los objetivos de la organización y diseñarse para aportar valor, teniendo en cuenta el alcance y la complejidad de la organización.

La eficacia y eficiencia del proceso pueden evaluarse a través de procesos de revisión internos o externos, para ello es importante que exista un sistema que recopile información.

2.2.6.1.- Tipos de procesos

Pueden identificarse los siguientes tipos de procesos:

– ***Procesos para la gestión de una organización.*** Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de

comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.

–**Procesos para la gestión de recursos.** Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición.

–**Procesos de realización.** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización.

–**Procesos de medición, análisis y mejora.** Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoria, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos de gestión, gestión de los recursos y realización.

2.2.7.- Comprensión del enfoque basado en procesos

Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas.

Las organizaciones están estructuradas a menudo como una jerarquía de unidades funcionales. Las organizaciones habitualmente se gestionan verticalmente, con la responsabilidad por los resultados obtenidos dividida entre unidades funcionales. El cliente final u otra parte interesada no siempre ven todo lo que está involucrado. En consecuencia, a menudo se da menos prioridad a los problemas que ocurren en los límites de las interfases que a las metas a corto plazo de las unidades. Esto conlleva a la escasa o nula mejora para las partes interesadas, ya que las acciones están frecuentemente enfocadas en las funciones más que en el beneficio global de la organización.

El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización. También mejora la gestión de las interfases del proceso **(véase el Anexo 5)**.

El desempeño de una organización puede mejorarse a través del uso del enfoque basado en procesos. Los procesos se gestionan como un sistema, mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y sus interacciones⁹.

Los resultados de un proceso pueden ser elementos de entrada para otros procesos y estar interrelacionados dentro de la red global o sistema global **(para ejemplos genéricos véanse el Anexo 6 y el Anexo 7)**.

2.3.- Aportes para la mejora continua

Entre los maestros, se considera que cuando hay un buen directivo general de educación a nivel estatal, el sector escolar marcha bien y hay un buen trabajo de supervisión en la zona escolar. Entonces los directores de las escuelas procuran organizar eficientemente las labores del plantel a su cargo y los maestros se empeñan en cumplir y obtener el éxito profesional. Sin embargo, en el marco de una adecuada organización general del sistema educativo, la calidad de la educación se genera en el seno del plantel, con el compromiso de los directores, maestros de escuela, Padres de familia y alumnos. Así en el caso de la escuela “General Ignacio Zaragoza” del Estado de Tabasco, fueron el director y los maestros los que decidieron organizar una escuela “de demostración pedagógica” de la calidad educativa.

La educación de calidad debe organizarse en cada escuela y generarse en el salón de clases mediante el compromiso del director y de los maestros y con el apoyo de las autoridades, los padres de familia y la activa participación de los alumnos en las labores escolares.

⁹ Nota: La operación coherente de esta red a menudo se denomina “enfoque de sistema” para la gestión.

En cada escuela se tiene que organizar un plan para asegurar la calidad de la educación que comprometa a todos los que están involucrados en el proceso escolar.

En el hacer científico se ha de partir de la realidad de la vida, de las experiencias de la propia vida, sin desconocer la teoría que ayuda a entender esa realidad. En la educación se tiene que partir de la realidad viva de la escuela, de la práctica en el aula escolar, sin ignorar la teoría pedagógica moderna.

Considero que la base de la estrategia para organizar una escuela de calidad es el liderazgo del director y el empeño del maestro preocupado y ocupado en mejorar su trabajo. Sólo con la reflexión del maestro sobre su propia práctica para mejorarla es posible organizar escuelas de calidad.

El modelo de calidad de una escuela debe salir del saber y la experiencia de los maestros con el liderazgo de su director. Dentro de la normatividad vigente, los propios maestros, con el liderazgo de su director tienen que diseñar, implementar y poner en práctica un proyecto para convertir a su escuela en un centro de trabajo de calidad educativa. Creo que una escuela de calidad se puede organizar sólo cuando todos sus actores asumen como compromiso formular un plan para mejorar los servicios educativos, con objetivos comunes, adoptando decisiones colectivas, con metas muy precisas y con una idea clara del sistema que se trata de establecer.

Para la gestión de la calidad escolar, de acuerdo con las guías ISO 9000, se tienen que seguir ocho principios consensados a nivel internacional y los cuales adapto para la educación. Son los principios de las normas de la calidad para el siglo XXI, que adaptadas al lenguaje escolar se pueden presentar en la forma siguiente:

PRINCIPIO 1: ORGANIZACIÓN CENTRADA EN EL USUARIO

El plantel escolar depende de sus alumnos. A ellos les pertenece el derecho a la educación. Por lo tanto, se han de comprender sus necesidades presentes y futuras, satisfacer sus requerimientos educativos y esforzarse por exceder sus expectativas.

PRINCIPIO 2: LIDERAZGO

Debe establecerse un liderazgo democrático, sobre la base de una autoridad racional y no arbitraria del director. Puedo señalar que la calidad de la enseñanza y del aprendizaje que se realizan en una escuela, se encuentran en buena parte determinados por la calidad del liderazgo que se establece en el plantel escolar como una comunidad dedicada a la educación. Los líderes establecen la unidad de propósitos, de dirección y el ambiente interno adecuado de la escuela. Ellos crean el ambiente en el cual el personal se involucra completamente con el propósito de alcanzar los objetivos escolares.

PRINCIPIO 3: PLANEACIÓN.

Se refiere a la forma en que la planeación orienta al centro educativo hacia la mejora y cómo se definen y despliegan sus objetivos y estrategias

PRINCIPIO 4: INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

Se refiere a la forma en cómo 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, promover el cambio y la innovación.

PRINCIPIO 5: PERSONAL

En el proceso para establecer un sistema de calidad, todo el personal debe involucrarse y comprometerse y de todos se han de recoger las experiencias y habilidades para ser aprovechadas en beneficio de la organización y desarrollo del proceso de calidad. Los integrantes del personal en todos los niveles son la esencia de la escuela y su cumplida participación desarrolla sus capacidades para ser utilizadas en beneficio del plantel escolar.

PRINCIPIO 6: ENFOQUE A PROCESOS

La calidad no debe fundarse en esfuerzos personales aislados llenos de buena voluntad. Tiene que generarse como un todo en el que se invierten todos los recursos y esfuerzos en forma organizada. Un resultado deseado se alcanza más efectivamente cuando los recursos y actividades relacionadas se manejan como un proceso completo.

PRINCIPIO 7: 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 la promoción de una cultura de calidad.

PRINCIPIO 8: 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 proceso, 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.

2.4.- EL SISTEMA DE GESTION INNOVACION Y CALIDAD: RELACIONES DE BENEFICIO

La calidad debe comprenderse y vivirse como un sistema que sirve para facilitar las labores escolares y no para estorbarlas y hacerlas más complicadas. La calidad establece relaciones que benefician a todos. Para la mayoría de los padres de familia la mejor escuela para sus hijos es la más cercana al domicilio de su hogar y particularmente la que funciona en el turno matutino. Pero para ciertas familias, especialmente de las llamadas clases media y alta, la buena escuela es la que se inspira en modelos extranjeros y cobra colegiaturas altas. En general, para los mexicanos la buena escuela es la que recoge la tradición pedagógica del país y adopta la metodología moderna de la calidad.

Para los expertos, en la compleja y competitiva sociedad de nuestro tiempo, una escuela es de calidad si reúne las características y requisitos que permitan verificar y registrar esa

calidad de acuerdo con normas, principios y parámetros de reconocimiento internacional. Es el caso de los sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad ISO 9000, que se han desarrollado en varios países del mundo.

Considero que los elementos fundamentales de una escuela de calidad son la eficiencia, la confiabilidad, la credibilidad, la flexibilidad, la oportunidad, la respuesta rápida, el involucramiento de todos en sus procesos, la buena comunicación y disposición oportuna. La calidad se define básicamente porque la escuela satisface las expectativas de los alumnos, los intereses de los padres de familia y las necesidades de la sociedad y la nación.

En una escuela de calidad se identifican claramente sus procesos: en los procedimientos generales se cumplen las normas ISO 9000. Se establecen procedimientos específicos que indican las actividades diarias. Los procedimientos de control de los procesos escolares están integrados al sistema de calidad. Básicamente se formula un plan de calidad, se hace lo que se dice en el plan y se documenta lo que se hace. Se deja testimonio escrito de todo.

La documentación necesaria de un sistema de calidad, en cuatro de sus niveles, por lo general es la siguiente: un manual de calidad; procedimientos escritos, instrucciones de trabajo escrito y registros. Además, para la escuela se ha de tener a la mano toda la legislación existente en materia educativa: leyes, reglamentos, normas, instructivos; calendario escolar, planes y programas de estudio y materiales educativos. La orientación filosófica de una buena escuela mexicana se ajusta en todas sus partes a la letra y al espíritu del Artículo Tercero Constitucional.

La educación que imparte en su seno es democrática; en su interior se fomenta un ambiente de libertad, donde se respeta la dignidad humana. La escuela pública mexicana es laica, nacionalista, científica y de solidaridad internacional en la independencia y la justicia.

La Secretaría de Educación Pública en todo el país está promoviendo el programa Enfoque Estratégico, como introducción al establecimiento en todas sus dependencias y escuelas, la implementación de los sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad.

También la coordinación de representantes de la SEP en las entidades federativas y las representaciones estatales de la SEP, han empezado a establecer programas de gestión y aseguramiento de su calidad.

Efectivamente, son muchos los beneficios que se obtienen al establecer los sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad en las empresas privadas, en las dependencias públicas y en las escuelas, institutos y universidades. Pero son mayores los beneficios sociales y nacionales que se logran con el desarrollo de la cultura de la calidad en un país. Su sociedad y la nación en su conjunto se hacen más competitivas.

Tenemos que competir con todas las naciones y personas a nivel mundial, dentro de reglas comunes. Esta exigencia no se puede eludir. Los mexicanos tenemos que afrontar resueltamente. Hay que implementar la calidad en todo. En esta etapa de la vida nacional la demanda principal para el sector educativo es la calidad. El reclamo de calidad está ampliamente extendido en la sociedad, porque en el mundo tenemos que competir no sólo en la industria y el comercio sino básicamente en la educación.

La educación de calidad es sobre todo un imperativo de justicia social. La equidad justa en la educación no sólo consiste en ofrecer a todos el mismo número de años de educación básica. La justicia educativa consiste en asegurar para todos una educación de calidad. La demanda fundamental en el México de hoy es la de ofrecer a todos una educación de calidad; pero especialmente a los hijos de las comunidades más pobres.

Es necesario promover la demanda de calidad en las escuelas públicas del país, porque así defendemos estas instituciones que históricamente están destinadas a fomentar la justicia social. A la función que han desempeñado las escuelas públicas, especialmente las de las zonas pobres, se le llama equidad educativa, cuando sus servicios escolares son de calidad. Los científicos sociales han señalado que el primero y más estratégico paso en la lucha contra la pobreza y la injusticia social reside en procurar que los hijos de las familias pobres tengan a su disposición escuelas de calidad. Para fomentar un desarrollo con justicia social,

se debe invertir de un modo más que proporcional en la educación destinada a los grandes sectores de la población.

La demanda más importante es la de educación de calidad, pertinente y suficiente. Es la educación que le corresponde en la hora de hoy a un país y a un pueblo que quieren ser más competitivos y eficaces, más soberanos y dignos, más libres y democráticos. Con la educación hay que formar mexicanos más grandes en su libertad, en su seguridad, en la justicia, en la moral y en su propia dignidad.

En el mundo todo está en proceso de cambio. Las distintas formas de la vida social y sus expresiones están sometidas a un profundo afán de revisión y de renovación. Con inusitada rapidez han cambiado las concepciones científicas, la sensibilidad y el pensamiento de millones de seres humanos. Un sacudimiento social mantiene en transformación incesante a las ideas, a la cultura, a los hábitos, a los poderes de vida e incluso a la práctica de las religiones. Nunca antes la humanidad había sufrido un ritmo tan violento de cambios. En el siglo XX se han producido más innovaciones tecnológicas que en toda la historia precedente.

El siglo XIX fue el siglo de la Revolución Industrial, el siglo XX fue de la revolución científica y técnica. El presente siglo XXI, está acompañado por una gran revolución humana, de amplio contenido, de múltiples formas y con sentido emancipador de hondo humanismo.

Estamos frente a un nuevo amanecer de la historia, incierto y a la vez lleno de promesas. Vamos a entrar a vivir a una nueva historia: la de la elevación del hombre, de su espíritu, de sus cualidades intrínsecas. La del desenvolvimiento de sus posibilidades de plena realización.

La vida social moderna es extremadamente complicada y uno de los problemas fundamentales en nuestra época, es el de cómo asimilar acertadamente a todos los elementos de la sociedad a las experiencias y sabiduría, las capacidades, las aspiraciones, los poderes e ideales de la vida moderna. El problema es el de cómo incorporar

acertadamente a las nuevas generaciones a todo lo que en síntesis se llama herencia social, que está formada por todos los bienes y valores creados por la humanidad, en el transcurso de más de 30 siglos de historia.

Para desarrollar a un país no existen fórmulas mágicas ni milagros. El autor del progreso es el hombre. El trabajo del hombre realizado con su inteligencia educada para crear satisfactores de sus necesidades, es lo que constituye el motor fundamental para hacer avanzar la civilización humana.

La educación es la que le proporciona al pueblo la capacidad para crear el desarrollo económico y acelerar el proceso de cambio social y cultural. Se ha dicho y suscrito como consenso, que ningún país podrá avanzar en su desarrollo, más allá de donde llegue su educación. Aquel principio de la economía del siglo XIX hoy se puede reformar estableciendo que el gobernar es educar.

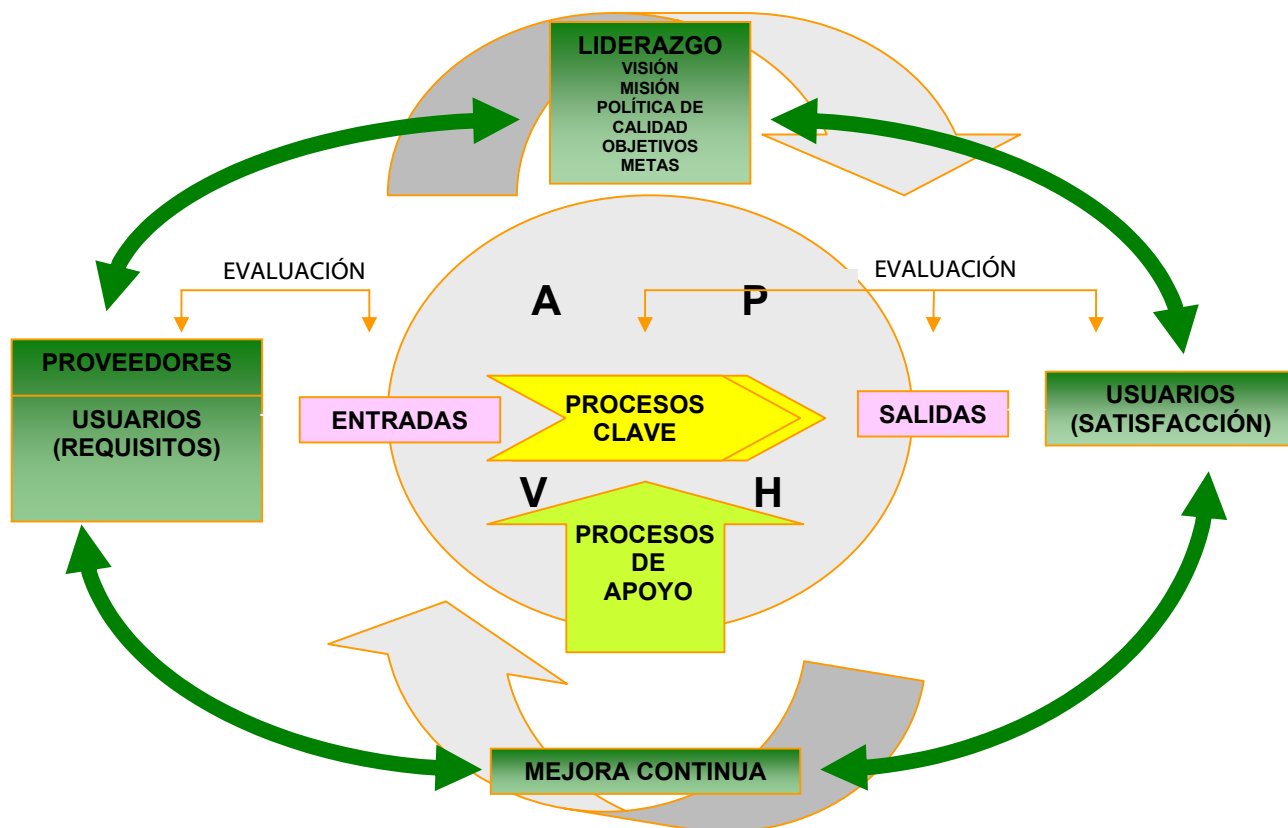
A las escuelas mexicanas, actualmente asiste uno de cada tres mexicanos. El 35.5 por ciento de nuestra población recibe el servicio escolar. En muy pocos países del mundo asiste un porcentaje tan alto de pueblo a las escuelas. Hoy, en México, lo esencial es procurar que la educación se convierta en el motor fundamental del desarrollo nacional, por su orientación y calidad. En nuestro país se realiza una gigantesca obra educativa. Se ha organizado todo el sistema escolar para hacer llegar la educación a los grandes sectores de la población y especialmente a los núcleos sociales que sufren en mayores grados la marginación, la incomunicación y las carencias. Lo necesario es elevar su calidad. La Secretaría de Educación Pública ha reorganizado su estructura, ha precisado sus objetivos y ha clarificado sus programas y metas.

En la Educación Básica se ha reorganizado el sistema educativo, se han reformulado los planes y programas de estudio; se ha puesto en marcha un programa para revalorar la función magisterial y se ha actualizado la legislación educativa. Nuevamente se trabaja con voluntad creadora en beneficio de la educación de las mayorías. Otra vez se combate con vigor el analfabetismo.

La educación rural se ha intensificado y adquiere nuevas formas. Las escuelas técnicas se han multiplicado. La educación terminal se ha vinculado a la producción y la educación superior se encuentra en proceso de reorientación. Se intenta mejorar la calidad de la educación mediante diversas acciones. Las bibliotecas han proliferado; se han editado millones de libros cada mes como textos escolares y para promover el hábito de la lectura, y se han realizado múltiples actividades para clarificar y mejorar nuestra atmósfera cultural. Por la vía de la educación en forma silenciosa –pero profunda–, ha de avanzar nuestro proceso de desarrollo, para adquirir un claro rostro humano.

La Secretaría de Educación, Tabasco no es la excepción en el 2003 inicio el establecimiento de un Sistema de Gestión de la Innovación y Calidad en base a la norma internacional ISO-9001:2000 en su sede administrativa pero de manera integral es decir no en un proceso si no en todos sus procesos, sus **procesos estratégicos:** Proceso del Sistema de Gestión, Innovación y Calidad, Proceso de Gestión de los Servicios de Planeación, Proceso de Gestión de los Servicios de Capacitación y Actualización, Proceso de los Servicios de Gestión del Seguimiento y Evaluación, **Procesos Claves:** Proceso de Gestión de los Servicios de Docencia, Proceso de Gestión de los Servicios de Vinculación, **Procesos de apoyo:** Proceso de Gestión de los Recursos Humanos, Proceso de Gestión de los Recursos Financieros, Proceso de Gestión de los Recursos Físicos, este esfuerzo nos dará en un futuro una Secretaría de Educación ordenada y prestando sus servicios educativos con calidad para la satisfacción de los usuarios, a la par realizamos una prueba piloto en 10 escuelas primarias en las diferentes regiones del Estado como ya se comento antes, lo cual nos permitirá mejorar que otras instituciones se contagien con el virus de la calidad y puedan ver la importancia de la mejora continua, cuando se inicia esta aventura con las escuelas pensamos que seria mas difícil en las escuelas pero a la larga notamos que es mas difícil en la sede administrativa por su complejidad y desorganización ya que las administraciones solo duran 6 años y después se reinventa todo por tal razón la Secretaría de Educación estableció un modelo el cual describo:

**SISTEMA DE GESTIÓN, INNOVACIÓN Y CALIDAD
EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, TABASCO, CON ENFOQUE A
PROCESOS**



**CRITERIOS DEL MODELO DE GESTIÓN, INNOVACIÓN Y CALIDAD DE LA
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN.**

Proveedores.-

Son las entidades que nos proporcionan materiales, información, apoyo, energía, etc., a los procesos de la Secretaría de Educación, Tabasco; además estos reciben retroinformación de las mediciones de las entradas.

Entradas.-

Son los materiales, información, apoyo, energía tangible o intangible, necesaria para operar los procesos. Todas las entradas son medibles.

Proceso.-

Actividades, movimientos, acciones, etc.; necesarias y sistemáticas que transforman las entradas en salidas.

* **Procesos principales.-** Son aquellos que tienen contacto directo con los usuarios finales, de estos depende el cumplimiento de sus necesidades.

* **Procesos de apoyo.-** Son aquellos que ayudan a complementar los procesos principales a satisfacer las necesidades de los usuarios finales, es decir, estos no tienen contacto con los usuarios finales.

De tal manera que los procesos de la Secretaría de Educación, Tabasco; están interrelacionados entre sí con enfoque a la satisfacción al usuario.

Salidas.-

Son los resultados tangibles o intangibles de los procesos (productos o servicios) diseñados con base en el criterio de adecuación al uso definido por el usuario. Las salidas deben medirse.

Usuario.-

Personas para las cuales se crean salidas, con base en sus necesidades se define el criterio de adecuación al uso y se diseña el proceso capaz de producir la salida correcta.

Cabe mencionar que las necesidades de los usuarios son cambiantes y esto origina cambios en todo.

Requisitos.-

Son las necesidades o expectativas, generalmente implícita u obligatoria.

Generalmente implícita significa que es habitual o una práctica común para la SETAB pueden utilizarse calificativos para identificar un tipo específico de requisitos.

Por ejemplo:

- Requisitos de un producto.
- Requisitos de la Gestión de la Calidad.
- Requisitos del cliente.

Los requisitos también pueden ser generados por las partes interesadas.

Satisfacción.-

El fin último de nuestro trabajo es satisfacer las necesidades de los distintos usuarios como son los alumnos, los padres de familia, los maestros, los dirigentes sindicales y la comunidad en general.

Evaluación.-

Son las revisiones completas y sistemáticas de las entradas, actividades, salidas y resultados de la Secretaría de Educación con referencia al sistema de Gestión, Innovación y Calidad de la Secretaría y sus procesos.

Mejora continua.-

Incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los usuarios y otras partes interesadas.

Ejemplos:

- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- El establecimiento de la Visión, Misión, Política de Calidad, Objetivos y Metas para la mejora.
- La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.
- La evaluación de dichas soluciones y su selección.
- La implementación de la solución seleccionada.

- La Medición, Verificación, Análisis y Evaluación de los resultados de la implementación para determinar que hemos alcanzado los objetivos.
- Y la formación de los cambios.

Los resultados los revisamos, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. Por esta razón es una actividad continua la información que proviene de los usuarios, las auditorías, la revisión del Sistema de Gestión, Innovación y Calidad las usamos para identificar oportunidades de mejora.

Liderazgo.-

Por ultimo la base y clave en todo este modelo es el motor de la Secretaría de Educación Tabasco, porque con el generamos la energía que mueve a nuestra Organización y fortalece el trabajo en equipo, la suma de talentos, el enfoque a procesos y a los usuarios.

Son los que definen la dirección y el rumbo de esta Institución, fomentan la práctica real de los valores y fijan las altas expectativas al desempeño de todos los elementos que conformamos la Secretaría de Educación Tabasco.

Si ellos no están convencidos de que podemos ser diferentes, mejores y de clase mundial jamás lograremos trascender.

Después de pues de 3 años es necesario evaluar el actuar de las diez escuelas ya que es necesario saber si el establecimiento del Sistema de Gestión, Innovación y Calidad hace que mejoren los servicios educativos que ofrece la escuela a sus usuarios y mejora el aprovechamiento escolar.

Lo que estamos tratando de hacer es dotar de conocimientos (herramientas nuevas), por otro lado reforzando sus valores para lograr cambiar los hábitos.

2.5.- Gestión Escolar

La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de toma de decisión en los sistemas educativos.

En efecto, la reciente literatura sobre escuelas efectivas subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de las Instituciones escolares. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales.

Lo anterior nos lleva asimismo a que, en el ámbito internacional, exista un conjunto de iniciativas que están desarrollando los sistemas educacionales para incidir sobre el mejoramiento de la gestión de las escuelas en regímenes descentralizados, tales como:

- Adopción de procedimientos de acreditación de las escuelas
- Empleo de incentivos para premiar y sancionar el desempeño de gestión
- Empleo de esquemas de asistencia técnica focalizada
- Introducción de mayores exigencias de *accountability* mediante el uso de un registro más amplio de métodos de información (como el uso de *report cards*, por ejemplo)
- *benchmarking* de la gestión como modelo para las escuelas
- diseño de mecanismos de participación de la comunidad escolar, la comunidad local y agentes externos, como empresarios, que generen “exigencias” y “apoyo” para el mejoramiento de la gestión.
- Documentación e Implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad

CAPITULO III.- Evaluación del Sistema de Gestión, Innovación y Calidad en Escuelas Primarias Públicas del Estado de Tabasco.

Se Busca conocer cual es la mejora que perciben los Directivos, Docentes, Personal de Apoyo, Padres de Familia y Alumnos de dos escuelas que participan de la política y compararlo con la percepción de estos mismos actores en dos escuelas con características similares (grupo control) que no participan en esa política.

Por tal razón decidí tomar escuelas de dos regiones del Estado, la Región de la Chontalpa y la Región de los Ríos, en la Región de los Ríos, trabajaré con la Escuela Primaria, Gral. Ignacio Zaragoza, la cual participa de la política y la Escuela Profra. Salome Virgilio, la cual no participa de la política, estas escuelas están domiciliadas en el municipio de Balancán, Tabasco.

Las escuelas primarias con las que trabajaré en la Región de la Chontalpa son la Escuela Lic. Benito Juárez García que participa de la política y la Escuela Eugenio Amat Moncada que no participa de la Política, las cuales están domiciliadas en el municipio de H. Cárdenas, Tabasco, en términos de algunas variables de interés como son: Usuarios, Liderazgo del director, Planeación, Información y Conocimiento, Personal, Enfoque a Procesos, Responsabilidad Social y Competitividad de la Organización, variables o principios que son las bases de la Norma ISO 9001:2000 y/o de cualquier modelo o Sistema de Gestión de la Calidad. Los cuales sirvieron para la elaboración de encuestas (**ver anexo 9**), que aplique al 100% del personal que labora en cada una de las escuelas, a 10 Padres de Familia y a 10 alumnos (5 alumnos de sexto grado y 5 alumnos de quinto grado), los cuales fueron tomados al azar y escogidos de forma aleatoria en las diferentes escuelas.

Para tal caso utilice dos estimadores para poder medir el impacto de esta política los cuales son:

3.1.- Estimador de corte transversal

El cual toma en cuenta la situación de las escuelas beneficiadas y controles después de la política y utiliza como grupo de control a escuelas distintas a las que fueron beneficiadas como en este caso. Forme dos grupos ya que los municipios están distantes y el 24 de

marzo del presente realice la encuesta para alumnos y padres de familia y el censo para los docentes y personal de apoyo en las 4 escuelas mencionadas.

Una vez que termine la encuesta trabaje los datos obtenidos de la siguiente manera:

A1=	Gral. Ignacio Zaragoza (se beneficia de la Política)	}	Balancán
A2=	Profra. Salome Marín Virgilio (caso control)		
B1=	Benito Juárez García (se beneficia de la Política)	}	H. Cárdenas
B2=	Eugenio Amat Moncada (caso control)		

a).- Intraregional

A1 + A2

B1 + B2

Es decir, en cada Región realizare la comparación de la escuela que participa de la política y la escuela que no participa de la política.

b).- Interregional

A1 + B1

Es decir, realice la comparación entre la escuela de la Región de la Chontalpa que si participa de la Política y la escuela de la Región de los Ríos que participa de la Política.

a).- Intraregional

3.2 Análisis Intrarregional Escuelas de Balancán (A1 + A2)

3.2.1 Docentes¹⁰

En este apartado se analiza los diferentes módulos que comprendió el cuestionario para los docentes, comparando el caso de intervención (escuela A1) y el caso de control (escuela A2) en cada municipio. Los resultados muestran los porcentajes acumulados de las distintas

¹⁰ En realidad el censo fue realizado entre personal directivo, de apoyo y docentes, pero en estas escuelas, destaca la figura docente y por eso se usará ese término, lo que no implica que no se reconozca la presencia de los otros actores.

variables que comprende cada módulo y que para agilizar el análisis se presenta de esta manera.

La evaluación del programa comprende la percepción que tiene de la misma, los diferentes actores que están involucrados en el proceso educativo, se realizó encuestas a los alumnos y padres de familia, y se realizó un censo a los docentes.

En esta oportunidad vamos a analizar las opiniones en las diferentes variables (que representa cada fase del enfoque de procesos) que vertieron los docentes de las escuelas seleccionadas. La primera dimensión a considerar para el análisis es la demarcación geográfica, en ese sentido, en primer lugar se analiza la opinión de docentes cuyas escuelas participan en el programa confrontándolo con las percepciones de docentes de escuelas que no fueron beneficiadas con la política del municipio de Balancán, seguidamente se analiza a las escuelas de H. Cárdenas.

Es necesario enfatizar que en la selección de las escuelas, se tuvo el cuidado de escoger dos escuelas con características muy similares, con el fin de evitar posibles sesgos en los resultados, para ellos se utilizó varios criterios que ya se mencionaron en el capítulo 1.

Los resultados obtenidos de los diferentes rubros investigados en el censo a los docentes se resumen en el cuadro 1.

Cuadro 1

Balancán: resultados de la percepción de los docentes en los diferentes módulos analizados en la escuela A1 y A2 (en %)

Escala	Módulos por escuelas															
	Usuario		Liderazgo del director		Planeación		Información y conocimiento		Personal		Procesos		Responsabilidad social		Competitividad de la organización	
	A1	A2	A1	A2	A1	A2	A1	A2	A1	A2	A1	A2	A1	A2	A1	A2
No sé, no puedo contestar	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nada de acuerdo / Nunca / Nada	0,0	3,3	0,0	6,7	0,0	0,5	0,0	2,2	0,0	4,4	0,4	0,9	0,0	2,7	0,0	2,7
Poco acuerdo / Casi nunca / Poco	0	27,8	0,1	30,7	1,4	23,8	2,2	30,0	5,0	40,0	1,3	29,3	0,0	33,3	0,7	25,5
Regular acuerdo / Algunas veces / Regular	34,1	62,2	31,0	47,0	41,0	55,7	43,3	60,0	48,3	40,6	41,3	55,6	50,7	49,3	41,8	54,3
Mucho acuerdo / Casi siempre / Mucho	56	6,7	68,9	15,6	57,6	20,0	54,5	7,8	46,7	15,0	56	14,2	49,3	14,7	57,5	11,3
Total acuerdo / Siempre / Todo	9,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,20
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	99,9	100	100	100	100	100

Fuente: Censo a docentes, personal directivo y de apoyo de las escuelas seleccionadas

Elaboración: Propia

Puedo señalar que de manera general y considerando los 8 módulos que se indagó, los docentes de la escuela que participa en la política (A1) en el municipio de Balancán tienen una opinión más positiva respecto de los docentes de la escuela control (A2).

La valoración de la escala más alta (total acuerdo/siempre/todo) se registro en el módulo de Usuarios en la escuela que participa en la política, allí el 9.9% de los docentes manifestó esa percepción. Otro resultado que resalta en la misma escala es la opinión que tienen los docentes de la escuela del grupo control en cuanto que consideran que la escuela donde laboran es una organización competitiva.

Los indicadores porcentuales resumen en cada caso, las distintas variables (y sus respectivos indicadores) que se han considerado para los módulos. En ese sentido si los docentes escogieron la escala más alta, nos están diciendo, que están en “total acuerdo” por ejemplo, que en esa escuela se realizan de manera organizada análisis para identificar las necesidades y expectativas de los docentes, se orienta y apoya a los distintos usuarios que tiene la escuela, etc. Asimismo, cuando el 6.2% de los docentes de la escuela del grupo control dice que la escuela es una organización competitiva, están aludiendo que esa escuela, por ejemplo hay muy buena comunicación entre todas las áreas, que se están mejorando los indicadores de logro educativo, que se cumplen los objetivos del programa anual, entre otras variables consideradas en este módulo.

Otra valoración positiva que destaca en la opinión de los docentes de la escuela con intervención, es la que corresponde al liderazgo del director, en el cual, más de las dos terceras partes de los docentes (68.9%) consideran que existe un buen liderazgo del director de la escuela que participa en la política. Como ya se dijo anteriormente, en este módulo, se recogieron opiniones de los docentes referidos a distintas variables que determinan un perfil de director líder, como consensar los proyectos educativos con los docentes, atender las sugerencias de los mismos, distribuir las responsabilidades de acuerdo a las funciones, etc.¹¹

Otros módulos con percepción altamente positiva en la escuela con intervención, porque más de la mitad de los docentes opinaron en la escala “casi siempre” o “mucho” “de acuerdo” fueron los de Usuario, Planeación y competitividad de la organización, con 56%, 57.6% y 57.5%, respectivamente.

¹¹ Para mayor información se puede revisar el cuestionario aplicado a esta figura educativa, y los resultados de cada una de esas variables que se anexa.

Así como se destaca la opinión positiva de los docentes de la escuela que constituye el caso, también es necesario conocer en que módulos se han obtenido percepciones negativas. En general, en esta escuela, no se registran este tipo de opiniones, al menos en las dos escalas más bajas que se consideró en el análisis sólo existe un 5% de docentes que manifestaron estar “poco de acuerdo” en el módulo de personal.

En la escuela control que se seleccionó en cambio ocurre lo contrario, el mayor porcentaje de las opiniones se concentra en las escalas 2 y 3. En estas escalas que nos hablan que hay poco acuerdo o a lo mucho manifestaron estar de acuerdo en forma regular, la opinión de los docentes oscila entre un 80% al 90%. Destaca el módulo de personal (40%), de responsabilidad social (33.3%), liderazgo del director (30.7%), entre los que registran las opiniones menos desfavorables.

3.2.2 Padres de familia

Los resultados obtenidos de los diferentes rubros investigados en la encuesta a los padres de familia se resumen en el cuadro 2.

Cuadro 2

Balancán: resultados de la percepción de los padres de familia en los diferentes módulos analizados en la escuela A1 y A2 (en %)

Escala	Módulos por escuelas											
	Usuario		Liderazgo del director		Planeación		Procesos		Responsabilidad social		Competitividad de la organización	
	A1	A2	A1	A2	A1	A2	A1	A2	A1	A2	A1	A2
No sé, no puedo contestar	0,0	0,00	0,0	1,40	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,0
Nada de acuerdo / Nunca / Nada	0,0	17,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4
Poco acuerdo / Casi nunca / Poco	0	7,5	0	2,9	0,0	0,0	0,0	15,0	0,0	0,0	0,0	2,3
Regular acuerdo / Algunas veces / Regular	0,0	32,5	0,0	31,4	0,0	40,0	0,0	15,0	0,0	32,5	1,2	18,0
Mucho acuerdo / Casi siempre / Mucho	0,0	20,0	0	30,0	0,0	20,0	0,0	40,0	0,0	37,5	4,2	43,1
Total acuerdo / Siempre / Todo	100	22,5	100,0	34,3	100,0	40,0	100,0	30,0	100,0	30,0	94,2	36,20
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Encuesta a padres de familia de las escuelas seleccionadas

Elaboración: Propia

De manera general puedo decir que de los 6 módulos indagados, los padres de familia de la escuela que participa en la política (A1) en el municipio de Balancán tienen una opinión altamente positiva respecto de los padres de la escuela control (A2).

La valoración de la escala más alta (total acuerdo/siempre/todo) se registro prácticamente en todos los módulos (Usuarios, liderazgo del director, planeación, procesos, responsabilidad social) de la escuela que participa en la política, en estos el 100% de los padres de familia manifestó esa percepción, disminuyendo solo 5.8 décimas en el modulo de competitividad de la organización la cual alcanzo un 94.2%.

En el caso control, el porcentaje de opinión en la escala más alta, solo alcanza el 40% en el modulo de planeación, seguida de un 36.2% de competitividad que le otorgan a la escuela. Claramente se observa que los padres tienen una opinión más favorable que los docentes en los diferentes módulos, en ambas escuelas, sin embargo, esos resultados son significativamente mejores en la escuela que participa en la política.

3.2.3 Alumnos

Los resultados obtenidos de los diferentes rubros investigados en la encuesta a los alumnos se resumen en el cuadro 3.

Cuadro 3

Balancán: resultados de la percepción de los alumnos en los diferentes módulos analizados en la escuela A1 y A2 (en %)

Escala	Módulos por escuelas									
	Usuario		Liderazgo del director		Procesos		Responsabilidad social		Competitividad de la organización	
	A1	A2	A1	A2	A1	A2	A1	A2	A1	A2
No sé, no puedo contestar	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,0	0,0	5,0	0,0	0,6
Nada de acuerdo / Nunca / Nada	4,2	0,0	2,7	0,9	5,0	0,4	1,3	0,0	1,4	0,0
Poco acuerdo / Casi nunca / Poco	5,0	10,0	2,7	0,0	3,8	2,5	2,5	0,0	2,3	0,6
Regular acuerdo / Algunas veces /Regular	20,0	15,8	12,7	6,4	7,9	13,7	3,7	6,3	7,7	10,5
Mucho acuerdo / Casi siempre / Mucho	18,3	30,0	20,1	40,0	25,8	37,1	20,0	26,3	22,6	34,0
Total acuerdo / Siempre / Todo	52,5	44,2	61,8	52,7	57,5	46,3	72,5	62,5	66,0	54,3
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Encuesta a alumnos de las escuelas seleccionadas

Elaboración: Propia

Es interesante analizar la percepción que tienen los alumnos entrevistados acerca de los diferentes módulos que se indagó. La diferencia de opiniones positivas entre los alumnos de la escuela que participa en el programa y la escuela que constituye el grupo control en este

municipio, si bien es favorable a la escuela con intervención, la brecha¹² de opiniones favorables (la escala más alta considerada en la encuesta) no es significativa, a diferencia de lo que opinaron los padres y en menor medida los docentes.

La valoración de la escala más alta (total acuerdo/siempre/todo) se registro en el módulo de Responsabilidad social en la escuela que participa en la política, allí el 72.5% de los alumnos manifestó esa percepción. Otro resultado que resalta en la misma escala es la opinión que tienen los alumnos de la escuela del grupo control en cuanto que consideran que la escuela donde laboran es una organización con mucha responsabilidad social igual que la otra escuela pero con menos porcentaje.

Los indicadores porcentuales resumen en cada caso, las distintas variables (y sus respectivos indicadores) que se han considerado para los módulos. En ese sentido si los alumnos escogieron la escala más alta, nos están diciendo, que están en “total acuerdo” por ejemplo, que en esa escuela se realizan de manera organizada análisis para identificar las necesidades y expectativas de los alumnos, se orienta y apoya a los distintos usuarios que tiene la escuela, etc. Asimismo, cuando el 62.5% de los alumnos de la escuela del grupo control dice que la escuela es una organización con mucha responsabilidad social con una mínima diferencia de la escuela con intervención, están aludiendo que esa escuela, participa en actividades comunitarias o apoya actividades de la sociedad.

Otra valoración positiva que destaca en la opinión de los alumnos de la escuela con intervención, es la que corresponde al la competitividad de la organización y el liderazgo del director, en el cual el 61.8% y el 61.8% de alumnos entrevistados consideran que existe una buen competitividad de la escuela y un buen liderazgo del director de la escuela que participa en la política.

Otros módulos con percepción altamente positiva en la escuela con intervención, porque más de la mitad de los alumnos opinaron en la escala “casi siempre” o “mucho” “de acuerdo” fueron los de Usuario y Planeación, con 52.5% y 57.5% respectivamente.

Así como se destaca la opinión positiva de los alumnos de la escuela que constituye el caso, también es necesario conocer en que módulos se han obtenido percepciones negativas, así observamos que en el modulo de usuario, se registra poco más de 9.2% de opiniones acerca de que no están nada o poco de acuerdo con las actividades que se generan en la escuela, la

¹² Cabe mencionar que la encuesta a padres de familia disminuyeron en dos módulos y la de alumnos en tres ya que considero son situaciones que ellos desconocen de la escuela (planeación, información y conocimiento, personal)

misma que se contrapone con el 10% de alumnos que contestaron en la misma escala en la escuela control. Asimismo, otro rubro con el 8.8% de opinión no tan favorable en la escuela con intervención ocurre en el modulo de procesos.

3.3 Análisis Intraregional Escuelas de H. Cárdenas (B1 + B2)

3.3.1 Docentes¹³

Los resultados obtenidos de los diferentes rubros investigados en el censo a los docentes se resumen en el cuadro 1.

Cuadro 1

H. Cardenas: resultados de la percepción de los docentes en los diferentes módulos analizados en la escuela B1 y B2 (en %)

Escala	Módulos por escuelas															
	Usuario		Liderazgo del director		Planeación		Información y conocimiento		Personal		Procesos		Responsabilidad social		Competitividad de la organización	
	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2
No sé, no puedo contestar	0,0	1,40	0,0	2,90	0,0	2,8	0,0	2,2	0,0	1,1	0,0	1,7	0,0	0,9	0,0	0,4
Nada de acuerdo / Nunca / Nada	14,0	30,4	3,1	24,6	4,3	23,3	6,0	33,3	7,3	21,7	5,1	29,0	7,2	31,3	2,9	20,7
Poco acuerdo / Casi nunca / Poco	23,3	26,9	21,6	22,0	23,7	26,7	24,0	30,4	25,7	31,2	20,3	27,8	20,0	35,7	15,7	25,9
Regular acuerdo / Algunas veces / Regular	40,0	26,8	43,0	19,0	42,9	26,7	36,7	21,0	35,7	29,3	39,0	23,5	38,4	19,1	43,7	32,8
Mucho acuerdo / Casi siempre / Mucho	19,3	14,5	32,3	31,4	29,1	20,5	33,3	13,1	31,3	16,7	35,6	18,0	34,4	13,0	37,7	20,2
Total acuerdo / Siempre / Todo	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Censo a docentes, personal directivo y de apoyo de las escuelas seleccionadas

Elaboración: Propia

A diferencia de lo que se observó en el Municipio de Balancán entre las diferencias en la percepción de los docentes de la escuela con intervención y del caso control, la opinión de los docentes de las escuelas de H. Cárdenas aún cuando son más favorables en el caso de la escuela que participa en la política, las diferencias son mínimas.

La valoración de la escala más alta (total acuerdo/siempre/todo) se registro en el módulo de Usuarios en la escuela que participa en la política, allí el 3.4% de los docentes manifestó esa percepción. En el caso de la escuela control, ningún docente manifestó una opinión en esta escala.

¹³ En realidad el censo fue realizado entre personal directivo, de apoyo y docentes, pero en estas escuelas, destaca la figura docente y por eso se usará ese término, lo que no implica que no se reconozca la presencia de los otros actores.

Los indicadores porcentuales resumen en cada caso, las distintas variables (y sus respectivos indicadores) que se han considerado para los módulos. En ese sentido cuando los docentes de la escuela con intervención escogieron la escala más alta, nos están

diciendo, que están en “total acuerdo” en que esa escuela se realizan de manera organizada análisis para identificar las necesidades y expectativas de los alumnos, padres y docentes, asimismo, se realizan actividades que orientan y apoyan a los distintos usuarios que tiene la escuela, etc.

Por otro lado, cuando el 33% de los docentes de la escuela del grupo control dice que la escuela es una organización en la cual sus docentes no están de acuerdo/nunca/nada, en el modulo de información y conocimiento, están aludiendo que en esa escuela no se han creado los mecanismos necesarios para tener actualizado los registros de los alumnos o procesar la información de esos registros, de que no se comunica de forma oportuna los resultados de las actividades o que no se documenta las prácticas exitosas que ocurren en la escuela, entre otras actividades relacionadas al manejo de información.

Otra valoración positiva que destaca en la opinión de los docentes de la escuela con intervención, es la que corresponde a la competitividad, en el cual, el 37.7% de los docentes consideran que existe una buena competitividad de la escuela, asimismo, el 34.4% considera que hay una buena Responsabilidad social de la escuela que participa en la política.

Otros módulos con percepción medianamente positiva en la escuela con intervención, porque más de la mitad de los docentes opinaron en la escala “regular y mucho acuerdo” fueron los de liderazgo, Planeación y procesos, con 32.3%, 29.1% y 35.6%, respectivamente.

Así como se destaca la opinión positiva de los docentes de la escuela que constituye el caso, también es necesario conocer en que módulos se han obtenido percepciones negativas. En general, en esta escuela, no se registran este tipo de opiniones.

En la escuela control que se seleccionó en cambio ocurre lo contrario, el mayor porcentaje de las opiniones se concentra en las escalas 3, 4 y 5. En estas escalas se nos muestra que hay poco acuerdo, regular y mucho manifestaron estar de acuerdo en forma regular, la opinión de los docentes oscila entre un 80% al 85%. Destaca el módulo de liderazgo

(31.4%), de planeación (20.5%), competitividad de la Organización (20.2%), entre los que registran las opiniones menos favorables.

3.3.2 Padres de familia

Los resultados obtenidos de los diferentes rubros investigados en la encuesta a los padres de familia se resumen en el cuadro 2.

Cuadro 2

H. Cardenas: resultados de la percepción de los padres de familia en los diferentes módulos analizados en la escuela B1 y B2 (en %)

Escala	Módulos por escuelas											
	Usuario		Liderazgo del director		Planeación		Procesos		Responsabilidad social		Competitividad de la organización	
	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2
No sé, no puedo contestar	0,0	0,0	0,0	2,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	5,4
Nada de acuerdo / Nunca / Nada	17,5	22,5	21,4	0,0	10,0	0,0	5,0	0,0	12,5	2,5	9,5	1,9
Poco acuerdo / Casi nunca / Poco	30,0	5,0	20,0	5,7	0,0	0,0	25,0	15,0	12,5	2,5	5,4	1,5
Regular acuerdo / Algunas veces	25,0	22,5	24,3	30,0	10,0	20,0	25,0	35,0	25	40,0	11,2	18,1
Mucho acuerdo / Casi siempre / Mucho	17,5	35,0	22,9	37,1	30,0	60,0	20,0	35,0	20	27,5	27,7	40,8
Total acuerdo / Siempre / Todo	10,0	15,0	11,4	24,3	50,0	20,0	25,0	15,0	30,0	27,5	45,8	32,30
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Encuesta a padres de familia de las escuelas seleccionadas

Elaboración: Propia

En este caso se observa de manera general y considerando los 4 de 6 módulos que se indagaron, los Padres de familia de la escuela que participa en la política (B1) en el municipio de H. Cárdenas tienen una opinión positiva relativamente de poco margen respecto de los padres de familia de la escuela control (B2) y comento de que solo en cuatro, ya que en la escuela control en los módulos de usuarios y liderazgo del director tiene mejores resultados (15% y 24%) en el rango de total acuerdo/siempre/todo.

La valoración de la escala más alta (total acuerdo/siempre/todo) se registro en los módulos de Planeación, Procesos, responsabilidad social y Competitividad de la organización en la escuela que participa en la política, allí se obtuvo el 50%, 25%, 30% y el 45% respectivamente por lo que puedo decir que los padres de familia manifestaron esa percepción. Otro resultado que resalta en la misma escala es la opinión que tienen los padres de la escuela del grupo control en cuanto que alcanzaron porcentajes en la escala

mas baja, no se, no puedo contestar en los módulos liderazgo del director, competitividad de la organización con porcentajes de 2.9% y 5.4%.

Los indicadores porcentuales resumen en cada caso, las distintas variables (y sus respectivos indicadores) que se han considerado para los módulos. En ese sentido si el 50%

de los padres de familia escogieron la escala más alta en el modulo de planeación, nos están diciendo, que están en “total acuerdo” que en la escuela con intervención las actividades se realizan de forma planificada. Asimismo, cuando observamos que un poco más de la tercera parte de los padres de familia de ambas escuelas, la califican en la escala de poco de acuerdo y de regular acuerdo en los módulos de liderazgo del director, procesos y responsabilidad social de la escuela, hace que estén al parejo ambas instituciones.

Otra valoración positiva que destaca en la opinión de los padres de familia de la escuela con intervención, es la que corresponde a la competitividad, en el cual, los padres de familia ven fortalezas (45.8%), consideran que existe una buena planeación y competitividad en la escuela que participa en la política. Se recogieron opiniones de los padres de familia referidos a distintas variables que determinan el buen funcionamiento de la escuela, ya que la planeación conlleva a ser competentes, pero hace falta mucho por hacer, etc.¹⁴

Así como se destaca la opinión positiva de los padres de familia de la escuela que constituye el caso, también es necesario conocer en que módulos se han obtenido percepciones negativas. Como en el caso de competitividad, usuarios, liderazgo del director, planeacion, procesos, responsabilidad social y competitividad lo que indica que hay padres de familia que no están muy de acuerdo en lo que la escuela esta realizando en materia de calidad y de trabajo en la escuela lo que nos muestra las áreas de oportunidad y de trabajo.

En la escuela control que se seleccionó puedo notar que se realiza un buen trabajo y existen gran diferencia entre lo que sucede en Balancán y en cárdenas ya que la escuela control tiene significantes avances lo cual muestra poca mejora en la escuela intervenida por la política esto me da mas margen para investigar mas de la escuela y ver por que esta sucediendo esto y que factores son los que influyen, esto se desarrollará mas adelante.

¹⁴ Para mayor información se puede revisar el cuestionario aplicado a esta figura educativa, y los resultados de cada una de esas variables que se anexa.

3.3.3 Alumnos

Los resultados obtenidos de los diferentes rubros investigados en la encuesta a los alumnos se resumen en el cuadro 3.

Cuadro 3

H. Cardenas: resultados de la percepción de los alumnos en los diferentes módulos analizados en la escuela B1 y B2 (en %)

Escala	Módulos por escuelas									
	Usuario		Liderazgo del director		Procesos		Responsabilidad social		Competitividad de la organización	
	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2	B1	B2
No sé, no puedo contestar	0,0	0,0	0,9	0,9	0,8	0,4	1,3	5,0	0,9	0,6
Nada de acuerdo / Nunca / Nada	20,8	23,3	13,9	18,2	9,2	14,2	8,8	7,5	12,1	12,9
Poco acuerdo / Casi nunca / Poco	6,7	8,4	11,1	9,1	4,6	5,4	3,8	8,7	4,9	9,1
Regular acuerdo / Algunas veces / Regular	20,0	15,0	16,7	14,5	9,2	15,8	8,5	12,5	10,9	15,7
Mucho acuerdo / Casi siempre / Mucho	14,2	23,3	20,4	24,5	20	22,1	13,8	21,3	20,3	24
Total acuerdo / Siempre / Todo	38,3	30	37,0	32,8	56,3	42,1	63,8	45,0	50,9	37,7
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Encuesta a alumnos de las escuelas seleccionadas

Elaboración: Propia

En este caso Puedo mostrar como la escuela que tiene la política vuelve a repuntar en la preferencias en cada uno de sus módulos pero con poco margen por lo tanto puedo decir que de manera general y considerando los 5 módulos que se indagaron, los alumnos de la escuela que participa en la política (B1) en el municipio de H. Cárdenas tienen una opinión positiva relativamente en la responsabilidad social de la escuela en la que se obtuvo un 63.8% respecto de los alumnos de la escuela control (B2) que obtienen 45% en la misma escala, que en la escuela control muestra resultados bajos en Usuarios, Liderazgo del director y procesos (23.3%, 18.2%, 14.2% en el rango de Nada acuerdo/nunca/nada).

Los indicadores porcentuales resumen en cada caso, las distintas variables (y sus respectivos indicadores) que se han considerado para los módulos. En ese sentido si los alumnos escogieron la escala más alta, nos están diciendo, que están en “total acuerdo” por ejemplo, que en esa escuela se realizan de manera organizada análisis para identificar las necesidades y expectativas de los alumnos, se orienta y apoya a los distintos procesos y se es responsable socialmente en la escuela, etc. Asimismo, podemos notar que los alumnos de la escuela del grupo control ven a su escuela en los rubros de regular acuerdo, mucho

acuerdo y total acuerdo con sus excepciones de manera negativa lo cual las pone al parejo a ambas instituciones.

Otra valoración positiva que destaca en la opinión de los alumnos de la escuela con intervención, es la que corresponde a los usuarios, liderazgo del director y competitividad de la organización, en el cual, los alumnos ven fortalezas (38.3%, 37% y 50.9%) consideran que existen buenos procesos, liderazgo y competitividad en la escuela que participa en la política. Se recogieron opiniones de los alumnos referidos a distintas variables que determinan el buen funcionamiento de la escuela, ya que los procesos conllevan a ser competentes, pero se debe reforzar los trabajos, etc.¹⁵

Así como se destaca la opinión positiva de los alumnos de la escuela que constituye el caso, también es necesario conocer en que módulos se han obtenido percepciones negativas. Como en el caso de usuarios y liderazgo del director, (20.8% y 13.9%) lo que indica que hay alumnos que no están muy de acuerdo en lo que la escuela esta realizando en materia de calidad y de trabajo en la escuela lo que nos muestra las áreas de oportunidad y de trabajo.

En la escuela control que se seleccionó puedo notar que se realiza un buen trabajo y existen gran diferencia entre lo que sucede en balancán y en cárdenas ya que la escuela control tiene significantes avances lo cual muestra poca mejora en la escuela intervenida por la política esto me da mas margen para investigar mas de la escuela y ver por que esta sucediendo esto y que factores son los que influyen, esto lo veré mas adelante.

b).- Interregional

3.4 Análisis Interregional Escuelas de Balancán y H. Cárdenas (A1 + B2)

3.4.1 Docentes¹⁶

Los resultados obtenidos de los diferentes rubros investigados en el censo a los docentes se resumen en el cuadro 1.

¹⁵ Para mayor información se puede revisar el cuestionario aplicado a esta figura educativa, y los resultados de cada una de esas variables que se anexa.

¹⁶ En realidad el censo fue realizado entre personal directivo, de apoyo y docentes, pero en estas escuelas, destaca la figura docente y por eso se usará ese término, lo que no implica que no se reconozca la presencia de los otros actores.

Cuadro 1

Balancán-H. Cárdenas: resultados de la percepción de los docentes en los diferentes módulos analizados en la escuela A1 y B1 (en %)

Escala	Módulos por escuelas															
	Usuario		Liderazgo del director		Planeación		Información y conocimiento		Personal		Procesos		Responsabilidad social		Competitividad de la organización	
	A1	B1	A1	B1	A1	B1	A1	B1	A1	B1	A1	B1	A1	B1	A1	B1
No sé, no puedo contestar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nada de acuerdo / Nunca / Nada	0,0	14,0	0,0	3,1	0,0	4,3	0,0	6,0	0,0	7,3	0,4	5,1	0,0	7,2	0,0	2,9
Poco acuerdo / Casi nunca / Poco	0	23,3	0,1	21,6	1,4	23,7	2,2	24,0	5,0	25,7	1,3	20,3	0,0	20,0	0,7	15,7
Regular acuerdo / Algunas veces / Regular	34,1	40,0	31,0	43,0	41,0	42,9	43,3	36,7	48,3	35,7	41,3	39,0	50,7	38,4	41,8	43,7
Mucho acuerdo / Casi siempre / Mucho	56	19,3	68,9	32,3	57,6	29,1	54,5	33,3	46,7	31,3	56	35,6	49,3	34,4	57,5	37,7
Total acuerdo / Siempre / Todo	9,9	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	99,9	100	100	100	100	100

Fuente: Censo a docentes, personal directivo y de apoyo de las escuelas seleccionadas
Elaboración: Propia

En este caso Puedo mostrar que la escuela que esta en la región de los ríos es mejor favorecida con los comentarios de los docentes de manera general y considerando los 8 módulos que se indagaron, los docentes de las dos escuelas que participan en la política (A1+B1) en los municipios de Balancán y H. Cárdenas tienen una opinión positiva donde la escuela de Balancán tiene los porcentajes mas altos en todos los módulos lo cual muestra que la política establecida en esta escuela es al parecer mas efectiva teniendo los mejores resultados en usuarios, liderazgo del director, planeación, procesos y competitividad de la organización en total acuerdo/siempre/todo 9.9%, liderazgo del director mucho acuerdo/casi siempre/mucho 68.9%, planeación 57. 6%, Competitividad de la organización 57.5% y procesos 56%.

Los indicadores porcentuales resumen en cada caso, las distintas variables (y sus respectivos indicadores) que se han considerado para los módulos. En ese sentido si los docentes escogieron la escala más alta, nos están diciendo, que están en “total acuerdo” por ejemplo, que en esa escuela se realizan de manera organizada análisis para identificar las necesidades y expectativas de los docentes, se orienta y apoya a los distintos usuarios que tiene la escuela, cabe destacar lo negativo que es muy poco de la escuela de Balancán en el modulo de procesos en la escala de nada de acuerdo/nunca/nada con un 0.4% en contraste con la escuela de H. Cárdenas que en la misma escala tiene todos los módulos como son usuarios, liderazgo del director, planeacion, Información y conocimiento, personal, procesos, responsabilidad social y competitividad, (14%, 3.1%, 4.3%, 6%, 7.3%, 5.1%,

7.2% y 2.9%) lo que nos muestra que en esta región hay mucho trabajo por hacer y debemos valernos de las fortalezas que se tienen como áreas de oportunidad.

3.4.2 Padres de familia¹⁷

Los resultados obtenidos de los diferentes rubros investigados en la encuesta a los padres de familia se resumen en el cuadro 2.

Cuadro 2

Balancán-H. Cardenas: resultados de la percepción de los padres de familia en los diferentes módulos analizados en la escuela A1 y B1 (en %)

Escala	Módulos por escuelas											
	Usuario		Liderazgo del director		Planeación		Procesos		Responsabilidad social		Competitividad de la organización	
	A1	B1	A1	B1	A1	B1	A1	B1	A1	B1	A1	B1
No sé, no puedo contestar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,4
Nada de acuerdo / Nunca / Nada	0,0	17,5	0,0	21,4	0,0	10,0	0,0	5,0	0,0	12,5	0,0	9,5
Poco acuerdo / Casi nunca / Poco	0	30,0	0	20,0	0,0	0,0	0,0	25,0	0,0	12,5	0,0	5,4
Regular acuerdo / Algunas veces / Regular	0,0	25,0	0,0	24,3	0,0	10,0	0,0	25,0	0,0	25	1,2	11,2
Mucho acuerdo / Casi siempre / Mucho	0,0	17,5	0	22,9	0,0	30,0	0,0	20,0	0,0	20	4,2	27,7
Total acuerdo / Siempre / Todo	100	10,0	100,0	11,4	100,0	50,0	100,0	25,0	100,0	30,0	94,2	45,8
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Encuesta a padres de familia de las escuelas seleccionadas

Elaboración: Propia

En este caso Puedo mostrar que la escuela que esta en la región de los ríos es mejor favorecida con los comentarios de los padres de familia de manera general y considerando los 6 módulos que se indagaron, los padres de familia de las dos escuelas que participan en la política (A1+B1) en los municipios de Balancán y H. Cárdenas tienen una opinión positiva donde la escuela de Balancán tiene los porcentajes mas altos en todos los módulos lo cual muestra que la política establecida en esta escuela es al parecer mas efectiva teniendo los mejores resultados en usuarios, liderazgo del director, planeación, procesos y responsabilidad social en el rango de total acuerdo/siempre/todo 100% y solo en el modulo de competitividad de la organización en donde alcanza un 94.2%.

¹⁷ En realidad el censo fue realizado entre personal directivo, de apoyo y docentes, pero en estas escuelas, destaca la figura docente y por eso se usará ese término, lo que no implica que no se reconozca la presencia de los otros actores.

Los indicadores porcentuales resumen en cada caso, las distintas variables (y sus respectivos indicadores) que se han considerado para los módulos. En ese sentido si los padres de familia escogieron la escala más alta, nos están diciendo, que están en “total acuerdo” por ejemplo, que en esa escuela se realizan de manera organizada análisis para identificar las necesidades y expectativas de los padres de familia, se orienta y apoya a los distintos usuarios que tiene la escuela, cabe destacar que en la escuela de Balancán, los padres de familia no tienen datos negativos en contraste con la escuela de H. Cárdenas que en la escala de Nada de acuerdo/nunca/nada tiene todos los módulos en esta escala, lo que nos muestra una vez mas que se tienen áreas de oportunidad en las cuales trabajar.

3.4.3 alumnos¹⁸

Balancán-H. Cardenas: resultados de la percepción de los alumnos en los diferentes módulos analizados en la escuela A1 y B1 (en %)

Escala	Módulos por escuelas									
	Usuario		Liderazgo del director		Procesos		Responsabilidad social		Competitividad de la organización	
	A1	B1	A1	B1	A1	B1	A1	B1	A1	B1
No sé, no puedo contestar	0,0	0,0	0,0	0,9	0,0	0,8	0,0	1,3	0,0	0,9
Nada de acuerdo / Nunca / Nada	4,2	20,8	2,7	13,9	5,0	9,2	1,3	8,8	1,4	12,1
Poco acuerdo / Casi nunca / Poco	5,0	6,7	2,7	11,1	3,8	4,6	2,5	3,8	2,3	4,9
Regular acuerdo / Algunas veces /Regular	20,0	20,0	12,7	16,7	7,9	9,2	3,7	8,5	7,7	10,9
Mucho acuerdo / Casi siempre / Mucho	18,3	14,2	20,1	20,4	25,8	20	20,0	13,8	22,6	20,3
Total acuerdo / Siempre / Todo	52,5	38,3	61,8	37,0	57,5	56,3	72,5	63,8	66,0	50,9
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Encuesta a alumnos de las escuelas seleccionadas

Elaboración: Propia

En este caso Puedo mostrar que la escuela que esta en la región de los ríos es mejor favorecida con los comentarios de los alumnos de manera general y considerando los 5 módulos que se indagaron, los docentes de las dos escuelas que participan en la política (A1+B1) en los municipios de Balancán y H. Cárdenas tienen una opinión positiva donde la escuela de Balancán tiene los porcentajes mas altos en todos los módulos lo cual muestra que la política establecida en esta escuela es al parecer mas efectiva teniendo los mejores

¹⁸ En realidad el censo fue realizado entre personal directivo, de apoyo y docentes, pero en estas escuelas, destaca la figura docente y por eso se usará ese término, lo que no implica que no se reconozca la presencia de los otros actores.

resultados en competitividad de la organización, y responsabilidad social en el rango de total acuerdo/siempre/todo favorecido por los alumnos con 66% 63.8%, porcentajes individuales en el rango mas bajo y en contraste con la escuela de h. Cárdenas que tiene bajos porcentajes en las preferencias en los módulos de liderazgo del director, procesos, responsabilidad social y competitividad de la organización.

Los indicadores porcentuales resumen en cada caso, las distintas variables (y sus respectivos indicadores) que se han considerado para los módulos. En ese sentido si los docentes escogieron la escala más alta, nos están diciendo, que están en “total acuerdo” por ejemplo, que en esa escuela se realizan de manera organizada análisis para identificar las necesidades y expectativas de los docentes, se orienta y apoya a los distintos usuarios que tiene la escuela.

3.5 análisis de los efectos de la política o estimador de antes y después.

Cuando se evalúa una política pública y obtener indicadores de impacto, se sugiere que esta debe tener al menos 8 años¹⁹ de implementación (otros sostienen que debe tener un década como mínimo), la política que estamos evaluando en este trabajo ya cumplió 3 años de aplicación y podemos analizar los posibles efectos resultantes²⁰ del programa. Para ello, en primer lugar voy a utilizar información de logro educativo en las respectivas escuelas que se vienen comparando. En un segundo momento, voy a utilizar la información de los resultados de exámenes de aprovechamiento escolar como un indicador proxy para ver si hay efectos del programa sobre el aprendizaje de los alumnos que era un objetivo del programa.

En el cuadro siguiente, se muestra algunos indicadores educativos de las 4 escuelas que estoy comparando, la temporalidad de la información es de dos años antes del establecimiento de la política y dos años después del establecimiento de la política. Con esa información, me acercaré a medir los posibles efectos de la política que estoy evaluando.

A1 + A2 Escuelas de Balancán

¹⁹ Sugerencia de Naciones Unidas para medir posibles impactos de un programa, lo que no implica que se pueda evaluar otras formas, como el diseño, proceso, productos o resultados de la política que no requiere ese tiempo de “maduración”.

²⁰ En ese sentido hablaremos más de indicadores de resultados que de indicadores de impacto.

Cuadro N° 1 (A1)

Indicadores educativos: Escuela General Ignacio Zaragoza, Balancán, 2001-2005.

indicadores	2001	2002	2003	2004	2005
Matricula total	269	294	269	275	309
Promedio de Deserción escolar	1.9	4.1	1.9	3.6	3.5
Promedio de Cobertura	89.6	98	89.6	91.6	100
Promedio de Alumnos x Profesor	27	29	25	25	28

Fuente: IAE, Ingreso de Alumnos en Edad Escolar y formato 911.4

Cuadro N° 2 (A2)

Indicadores educativos: Escuela Profra. Salome Marín Virgilio, Balancán, 2001-2005.

indicadores	2001	2002	2003	2004	2005
Matricula total	328	322	317	289	291
Promedio de Deserción escolar	1	1	0	6	12
Promedio de Cobertura	80.6	80.4	85	86	87
Promedio de Alumnos x Profesor	27.3	26.8	26.4	24	24.2

Fuente: Fuente: IAE, Ingreso de Alumnos en Edad Escolar y formato 911.4

Estos indicadores generales de ambas escuelas, nos muestran que es más preocupante la deserción en la escuela que constituye el caso control, casi cuadruplica al porcentaje de deserción de la escuela que participa en el programa. Sin embargo, no debe dejar de anotarse, que precisamente a partir del año en que se implementó el programa, se haya incrementando la deserción en dicha escuela. Lo anterior, entonces no podemos asumir que ocurra como consecuencia de la política, sino que existen otros factores que podrían estar explicando esos resultados. Si asociamos, el indicador de número promedio de alumnos por profesor, como una forma de diferenciar los posibles resultados de la deserción escolar, no encuentro grandes diferencias, en ambas escuelas son similares.

B1 + B2 escuelas de H. Cárdenas

Cuadro N° 1 (B1)

Indicadores educativos: Escuela Lic. Benito Juárez García, Cárdenas, 2001-2005

indicadores	2001	2002	2003	2004	2005
Matricula total	687	696	698	682	688
Promedio de deserción escolar	5.5	6	4.0	3.5	2
Promedio de Cobertura	100	100	100	100	100
Promedio de Alumnos x Profesor	40	41	41	40	40

Fuente: Fuente: IAE, Ingreso de Alumnos en Edad Escolar y formato 911.4

Cuadro N° 2 (B2)

Indicadores educativos: Escuela Eugenio Amat García, Cárdenas, 2001-2005

indicadores	2001	2002	2003	2004	2005
Matricula total	384	369	389	523	556
Promedio de Deserción escolar	4.2	3.8	2.8	4.0	2.3
Promedio de Cobertura	100	100	100	100	100
Promedio de Alumnos x Profesor	36.5	35.5	36.8	31	34

Fuente: Fuente: IAE, Ingreso de Alumnos en Edad Escolar y formato 911.4

A diferencia de lo que ocurre en el municipio de Balancán, en las escuelas del municipio de H. Cárdenas y principalmente en la escuela con intervención, el indicador de deserción escolar han disminuido lenta y significativamente después del año que se implementó el programa. Lo mismo sucedió en la escuela control, pero sin registrar una tendencia que al menos en los 3 últimos años se observa en la escuela que participa en el programa y que es más notorio, porque es una tendencia que viene desde antes del programa. Por lo tanto, tampoco podemos deducir que el efecto se deba al programa, porque es una tendencia que venía ocurriendo desde antes.

En la literatura se encuentra investigaciones con explicaciones a la repitencia y a la deserción asociados al número de alumnos por profesor, incluso existe una relación que a cuanto mayor número de alumnos por maestro, mayor el indicador de reprobación o de deserción. Sin embargo, observando los resultados de estas dos escuelas del municipio de H. Cárdenas, tal relación no se cumple, porque las menores tasas de deserción está en la escuela que tiene un mayor número promedio de alumnos por profesor.

En cuanto a los resultados de aprovechamiento, que es otro indicador que voy a utilizar para ver posibles efectos del programa en el aprendizaje de los alumnos, observo que no existe claramente una tendencia positiva o negativa que me lleve a señalar que hay efectos del programa en el aprovechamiento escolar de los alumnos en estas escuelas. Si bien es cierto, que ambas escuelas que participan en el programa obtienen mejores resultados en el examen de aprovechamiento con referencia a las escuelas del grupo control, esto no sucede a partir del programa, desde el 2001, tal diferencia ha existido, incluso, en términos relativos, son las escuelas del grupo control, los que han crecido más en el promedio de aciertos en los últimos 5 años escolares, mientras que las escuelas que participan en el programa se han estancando o decrecido imperceptiblemente en dichos resultados.

Explicaciones en torno a esos resultados, pueden ser muchos, relacionados tanto a los alumnos, al perfil de los docentes, al trabajo del director, al apoyo de supervisores o autoridades educativas, estatales o federales, o a otras coyunturas locales, etc. por lo que no puedo por el momento hacer conclusiones más específicas.

Cuadro N° 1

Indicadores educativos: promedio de aciertos del examen de aprovechamiento, 2001-2005

Nombre de la escuela	Municipio	Histórico de los centros de trabajo				
		<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>
Ignacio Zaragoza	Balancán	103	94,4	100,1	96,6	101,1
Salome Marín Virgilio		97,4	95,5	97,6	94,2	99,5
Benito Juárez	Cárdenas	111,3	109,2	110,7	112,2	110,6
Eugenio Amat Moncada		103,3	106,3	108,3	104,7	108,4

Fuente: evaluación de aprovechamiento escolar del Sistema nacional de evaluación educativa

CAPITULO IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Se evaluó la política de la implementación de un Sistema de Gestión Innovación y Calidad en escuelas primarias públicas en el Estado de Tabasco, en donde en el 2003 fue certificado el Sistema en base a la norma ISO-9000:2000 de 10 escuelas primarias por un organismo certificador internacional American Trust Register, des pues de tres años de aplicada esta política es necesario saber si estableciendo un sistema de esta naturaleza mejora los servicios que presta una escuela primaria, mejorando su institucionalidad y el aprovechamiento escolar de los alumnos. Para ello utilice una metodología de evaluación experimental o matching Comparision donde utilice dos escuelas que participan en la política como los casos de estudio y dos escuelas que no participan de la política o como casos control. En la selección de las escuelas, se tuvo cuidado que sean comparables en un conjunto de características o atributos. En general busque que esos atributos sean tales que permitan asegurar que los controles tendrán en promedio una situación en el estado de no tratamiento la cual representa bastante bien la que tendría en ese las escuelas beneficiadas con la política si es que no hubieran formado parte de la política.

Para tal caso utilice dos estimadores: el estimador de corte transversal, el cual toma en cuenta la situación de las escuelas beneficiadas y controles después de la política y utiliza como grupo de control a escuelas distintas a las que fueron beneficiadas. Forme dos grupos ya que los municipios están distantes y el 24 de marzo del presente realice la encuesta para alumnos y padres de familia y el censo para los docentes y personal de apoyo en las 4 escuelas mencionadas.

Con las 4 escuelas seleccionadas, se realizó dos tipos de análisis, el intraregional (comparando escuelas de un mismo municipio en los dos municipios de las escuelas seleccionadas) y el interregional (comparando escuelas con intervención de dos regiones diferentes). Los resultados obtenidos de ese análisis se resumen a continuación.

Se decidió tener la percepción de los tres actores mas relevantes que participan en la escuela (docentes, padres y alumnos), como una manera de contrastar las opiniones y no sesgar las apreciaciones con la participación de un solo actor.

Los docentes tuvieron una participación activa en las cuatro escuelas seleccionadas (dos que participan de la política y dos que no participan) ubicadas dos en la región de los ríos en el municipio de Balancán y dos en la región de la chontalpa en el municipio de H. Cárdenas. Los docentes califican bien a sus escuelas sobre todo las que participan en la política y en mayor medida en Balancán que en las escuelas de H. Cárdenas. En promedio se percibe respuestas que se acumulan en la escala de regular y mucho (son pocos los que se van a los extremos tanto positivo como negativos), lo cual podría estar indicando que pensaron bien antes de dar su respuesta, puedo entonces ver que los docentes perciben que el sistema de gestión de la calidad si proporciona mejoras a la escuela, quizás no en todas las áreas, pero si viene introduciendo cambios y trabajando en la lógica de la mejora continua podrían funcionar mejor. Asimismo, creo que es necesario trabajar mas con la escuela de H. Cárdenas que participa en la política ya que tiene áreas de oportunidad muy visibles como por ejemplo el liderazgo, la planeación y la competitividad.

Los resultados de la evaluación me permitirá a mí y a las autoridades de la secretaria reforzar esfuerzos en pos de la mejora continua ya que la política les ha permitido a los docentes conocer un sistema y saber que pueden mejorar los servicios que brinda la escuela.

La percepción más positiva de los tres actores que se entrevistó acerca del quehacer de la política, fue la de los padres de familia, sus comentarios fueron muy positivos, sobre todo en las escuelas que participan en la política y de manera más destacada en el caso de la escuela de Balancán que en H. Cárdenas. Los padres de familia fueron muy consecuentes y permisivos, esto quiere decir que el 100% de ellos calificaron en varios de los módulos con la escala más alta considerada en la encuesta a todos los módulos de la escuela de Balancán que si tiene la política, y un poco menos en cárdenas ya que los padres de familia de la escuela que no se beneficia de la política calificaron bien a esta escuela a pesar de no participar en esta, una vez mas puedo decir que el establecimiento de esta política nos muestra que la escuela tiene mucha vinculación con los diferentes actores que son parte de la escuela como los padres de familia y esto también da pautas para reforzarla más en la escuela de H. Cárdenas.

Si bien los padres valoraron muy positivamente a las escuelas, en el caso de los alumnos que son los usuarios permanentes de los servicios que presta una escuela, no fue así,

asumieron una posición más “crítica”, tanto en la escuela con intervención como en la escuela de control. Otra vez, puedo observar que la escuela que participan en la política tiene mejor calificación, y dentro de ellas, la mejor apreciación la obtuvo la escuela en Balancán.

Estos resultados, me lleva a señalar que habría que impulsar o fortalecer las distintas actividades que marca el sistema de gestión de calidad en la (s) escuela (s) de H. Cárdenas. Por otro lado, en el caso de la escuela con intervención en Balancán la propuesta es apuntalar los procesos que se vienen desarrollando para la mejora continua de esta política.

Cuando evalué la política pública con esta metodología pude observar que no tengo indicadores de impacto pero si de resultados y fueron los que utilice tomando en cuenta una sugerencia de la ONU que dice que al obtener indicadores de impacto, se sugiere que esta debe tener al menos 8 años²¹ de implementación (otros sostienen que debe tener un década como mínimo), la política que estamos evaluando en este trabajo ya cumplió 3 años de aplicación y podemos analizar los posibles efectos resultantes²² del programa.

Conforme al análisis de los efectos en las escuelas con intervención, puedo concluir que el establecimiento de la política en las escuelas primarias les ha dado fortalezas y herramientas para la mejora continua, podemos ver que cuando comparamos de manera interregional en la región de los ríos, con las escuelas de Balancán que les llamaremos A1 y A2 (encuestas Docentes y personal apoyo, padres de familia y alumnos de una escuela que se beneficia de la política y una escuela que no están beneficiada) se observan grandes diferencias en la percepción de los actores entre una escuela y otra lo cual solo ratifica que el establecer la política le a dado a la escuela mejoras palpables y con esto puedo decir que las escuelas han mejorado su gestión, el hacer el análisis de antes y después nos ratifica el acierto, no así cuando hacemos la comparación en las escuelas de H. Cárdenas o sea B1 y B2 (encuestas Docentes y personal apoyo, padres de familia y alumnos una escuela que se beneficia de la política y una escuela que no está beneficiada) ya que aunque perciben

²¹ Sugerencia de Naciones Unidas para medir posibles impactos de un programa, lo que no implica que se pueda evaluar otras formas, como el diseño, proceso, productos o resultados de la política que no requiere ese tiempo de “maduración”.

²² En ese sentido hablaremos más de indicadores de resultados que de indicadores de impacto.

avances en la escuela que se beneficia de la política se tiene que fortalecer algunas áreas de oportunidad como la atención a los usuarios, el liderazgo y los procesos de las escuelas.

Puedo entonces ver también que los resultados de aprovechamiento, que es otro indicador que utilice para ver posibles efectos del programa en el aprendizaje de los alumnos, observo que no existe claramente una tendencia positiva o negativa que me lleve a señalar que hay efectos del programa en el aprovechamiento escolar de los alumnos en estas escuelas por lo tanto se debe dejar pasar mas tiempo para comprobar si la política mejora el aprovechamiento escolar de los alumnos. Si bien es cierto, que ambas escuelas que participan en el programa obtienen mejores resultados en el examen de aprovechamiento con referencia a las escuelas del grupo control, esto no sucede a partir del programa, desde el 2001, tal diferencia ha existido, incluso, en términos relativos, son las escuelas del grupo control, los que han crecido más en el promedio de aciertos en los últimos 5 años escolares, mientras que las escuelas que participan en el programa se han estancando o decrecido imperceptiblemente en dichos resultados.

Explicaciones en torno a esos resultados, pueden ser muchos, relacionados tanto a los alumnos, al perfil de los docentes, al trabajo del director, al apoyo de supervisores o autoridades educativas, estatales o federales, o a otras coyunturas locales, etc. por lo que no puedo por el momento hacer conclusiones más específicas, solo esperar mas tiempo de madurez de la política y realizar otra investigación en el momento preciso.

Finalmente, considero que la política se debe reforzar en algunos municipios, en ciertos procesos, mediante algunas actividades que fomenta el sistema de gestión de calidad, alentar a otros que están en el camino correcto según la apreciación de tres diferentes actores, porque las evidencias muestran que el programa le permite a las escuelas crear climas institucionales favorables, mejoras en la comunicación entre los diversos actores, asignación de tareas siguiendo criterios adecuados, sistematizando la información y comunicándola oportunamente, etc. etc. y que es apreciada muy bien por docentes, padres y alumnos.

RECOMENDACIONES

1.- Se deben realizar más evaluaciones en forma periódica, cada 6 meses y aumentar la muestra incluyendo otro tipo de variables como infraestructura, proveedores, atención a quejas y sugerencias, acciones correctivas y preventivas, demora de procesos, etc. que no se incluyeron en la presente investigación y que nos darán más información para las evaluaciones futuras.

3.- Se debe realizar un reforzamiento de actividades como entrevistas personales, encuestas, estudios de mercado, entrevistas telefónicas etc. en lo que respecta al conocimiento y la satisfacción de los usuarios las cuales deberán hacerse a intervalos determinados.

4.- Realizar el reforzamiento de las actividades para que se fortalezca el liderazgo de los directivos en las escuelas, como capacitación, formación de equipos de trabajo, herramientas estadísticas, facultamiento, acompañamiento y supervisión entre otros.

5.- Realizar el reforzamiento de las actividades del enfoque a procesos como son mapas de procesos, identificación de macros micros, procesos y procedimientos, identificación, conocimiento y realización de indicadores, elementos de un proceso, estandarización etc. ya que es la parte neurálgica de todo Sistema de Gestión de la Calidad.

6.- Realizar el reforzamiento de las actividades de la responsabilidad social que las escuelas deben hacer, 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 la promoción de una cultura de calidad, mediante un programa de participación

.

7.- Se hace necesario ver la posibilidad de que mas escuelas participen de la política, en la actualidad hay 23 escuelas primarias más que establecieron su Sistema de Gestión de la Calidad y estamos por comenzar con 38 escuelas primarias mas pero considero que no es

suficiente ya que deberían participar todas las escuelas de los diferentes niveles en educación básica.

8.- Es necesario investigar y analizar mas datos y enseñar al personal de la escuela para que ellos puedan realizar autoevaluaciones de su trabajo y con los datos tengan elementos para la toma de decisiones, es necesario capacitar a los directivos y docentes en este sentido y que ellos puedan autoevaluarse.

9.- Generar la cultura de la rendición de cuentas del quehacer de la escuela en donde intervengan todos los actores de la escuela, es decir el estado de ser sujeto a la obligación de reportar, explicar o justificar algo; ser sujeto y responsable para dar cuentas y responder a preguntas. Entonces es la obligación de todos los servidores públicos de dar cuentas, explicar y justificar sus actos al público en este caso las escuelas creo deben tener esta cultura.

.

BIBLIOGRAFIA

- Paul James(1997) La Gestión de la calidad total.Editorial Prentice may
- Edmundo Guajardo Garza (2002) Administración de la Calidad Total
Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la Calidad. Editorial Pax México
- Laura Elena y Zaguirre Peralta(2002) Matt Séller (2002) Implementación de la ISO 9000. 2000. Editorial. Panorama
- Mitos y Realidades de ISO 9001 2000 en organizaciones educativas(2005).Editorial. Limusa
- Alvariño, C. y R. Vizcarra (1999), "Gestión para la innovación en educación: desafíos para las escuelas particulares subvencionadas" en Cariola, P y J. Vargas, *Educación Particular Subvencionada*. CONACEP, Santiago.
- Arancibia, V. (1992): "Efectividad escolar: un análisis comparado". *Estudios Públicos*, N° 47, pp. 101-125.
- Bermúdez, A. y Márquez, J.: An Examination of a Four-way Collaborative to Increase Parental Involvement in the Schools. In
www.ncbe.gwu.edu/miscpubs/jeilms/vol16/jeilms1601.htm
- Braslavsky, C. (1999) *Re-haciendo Escuelas*; Santillana-Convenio Andrés Bello, Buenos Aires (especialmente cap. 4)
- Arzola S. y G. Langouët (1996-99), Proyecto Ecos, *Elaboración de un Modelo de Producción de la calidad educativa*.
- Arzola S., J. Cornejo, R. Collarte y F. Etchegaray (1992). *Investigación MECE IV.2: Destino educativo laboral de los alumnos de Educación Media*, MINEDUC, Santiago de Chile.
- Arzola S. (1988), *La homogeneidad del Sistema Educativo Chileno*, Informe DIUC, 108/86 y 1988).
- Arzola S. (1985), "Un triste equívoco: Escuela y Juventud", *Boletín de Investigaciones*,

3(2), Facultad de Educación, PUC.

BID (1998), *América Latina frente a la Desigualdad*; Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C.

Bray, M. (1996), *Decentralization of Education: Community Financing*; The World Bank, http://www.worldbank.org/html/extdr/educ/edu_eram/bray.doc

Bruner, J. (1996), *The Culture of Education*; Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Brunner, J.J. (1999), "América Latina al Encuentro del Siglo XXI"; documento presentado al Seminario *América Latina y el Caribe frente al Nuevo Milenio*, organizado por el BID y la UNESCO, París

Brunner J.J. (1998), *Globalización Cultural y Posmodernidad*; Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile

Burki, S.J. y G. Perry (1998), *Institutions, Matters*; The World Bank, Washington D.C. (pre publication edition).

Callon M., Ph. Larédo y Ph. Mustar (1997), *The Strategic Management of Research and Technology*, Economica International, Paris.

Carnoy, M. (1999), *Globalization and Educational Restructuring*; Stanford University (manuscrito)

CEPAL-UNESCO (1992), *Educación y Conocimiento: Eje de la Transformación Productiva con Equidad*; Naciones Unidas, Santiago de Chile

Champan (1993), citado por Marchesi y Martín (1998).

Alvarino, C. et al (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, 29, pp. 15-43. 31

Clark, Burton (1987), "The Organizational Perspective". En Burton Clark (editor), *Perspectives on Higher Education. Eight Disciplinary and Comparative Views*; University of California Press, Berkeley, Los Angeles

Coleman J. S. (1990), *Equality in Achievement in Education*; Westview press, Boulder, San Francisco and London.

Coleman J. S. (1969), *Equal Educational Opportunity*; Harvard University Press, Cambridge Mass.

Comisión Nacional para la Modernización de la Educación (1995), *Informe de la Comisión Nacional para la Modernización de la Educación*; Editorial Universitaria, Santiago

- Creemers B.P (1994), *The Effective Classroom*, Cassell, London
- Espinoza, S. et al (1995): *Escuelas de calidad y sus procesos organizacionales: un cambio hacia el mejoramiento de la educación*. Tesis para optar al título de Psicólogo. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile
- Fiske, E. (1996), *Decentralization of Education: Gaining Consensus*; The World Bank, http://www.worldbank.org/html/extdr/educ/edu_eram/fiske.doc
- Fuhrman, S.H.: *In Diversity Amidst Standardization: State Differential Treatment of Districts*. Consortium for the Policy Research in Education. A Publication of the CPRE Finance Center. University of Wisconsin.
- Gardner, H. (1995), *Inteligencias Múltiples*; Paidós, Barcelona
- Gento Palacios, S. (1996), *Instituciones Educativas para la Calidad Total*; La Muralla, Madrid
- Gómez Buendía, H. (1998), *Educación: La Agenda del Siglo XXI*; PNUD-Tercer Mundo Editores, Colombia (especialmente capítulo 4)
- Hertling, E. (1999) Contratos de acuerdo al rendimiento de los administradores; Eric Digest 127 [<http://eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest127.html>]
- Hudson Institute (1997) *Charter Schools in Action Project. Final Report*; <http://www.edexcellence.net/chart/charttoc.htm>
- IIPE (2000) *Gestión de la Transformación Educativa: Requerimientos de Aprendizaje para las Instituciones*; IIPE-Buenos Aires
- IIPE (1999), *La Formación de Recursos Humanos para la Gestión Educativa en América Latina*; IIPE-Buenos Aires
- IIPE (1999a), *Rendimiento Escolar y Actores Locales: El caso de la ciudad de Campana*; IIPE-Buenos Aires
- Jencks C. et al (1972), *Inequality*; Basic Books, N.Y
- Kellagham, T., K. Sloane. y B.S. Bloom (1993), *The Home Environment and School Learning*; Jossey-Bass, San Francisco
- Marshall, R. and M. Tucker (1992), *Thinking for a Living*, Basic Books, New York (especialmente capítulo 9)
- McDonell, Lorraine (1989), *Retructuring American Schools, The Promise and Pitfalls*, Teachers College, Columbia University, New York, USA.

McDonell, Lorraine (1989), *Restructuring American Schools, The Promise and Pitfalls*, Teachers College, Columbia University, New York, USA.

Middleton, J., A. Zideman y A. Van Adams (1993), *Skills for Productivity*; A World Bank Book and Oxford University Press, New York and Oxford

Minzberg, H. y J. Brian Quinn (1991), *El Proceso Estratégico*; Prentice Hall Hispanoamericana, Englewood Cliffs, México.

Mortimore P. et al (1988), *School Matters: The Juniors Years*, Open Books, Londres

Neave, G. (1988), "On the cultivation of quality, efficiency and enterprise: an overview of recent trends"; *European Journal of Education*, 23 (1)

(2000) *Investing in Education. Analysis of the 1999 World Education Indicators*; OECD, Paris (ver capítulo 1, indicadores sobre grado de descentralización de decisiones en diversos sistemas nacionales)

OCDE (1995-1996) *Regards sur l'éducation*, Paris, OCDE.

OECD (1992) *Schools under Scrutiny*; OECD, Paris

OCDE (1991) *Escuelas y Calidad de la Enseñanza*, Informe Internacional; Paidós, Barcelona

Office of Educational Research and Improvement, U.S. Department of Education (1999) *The State of Charter Schools (Third-Year Report)*; <http://www.ed.gov/pubs/charter3rdyear/title.html>

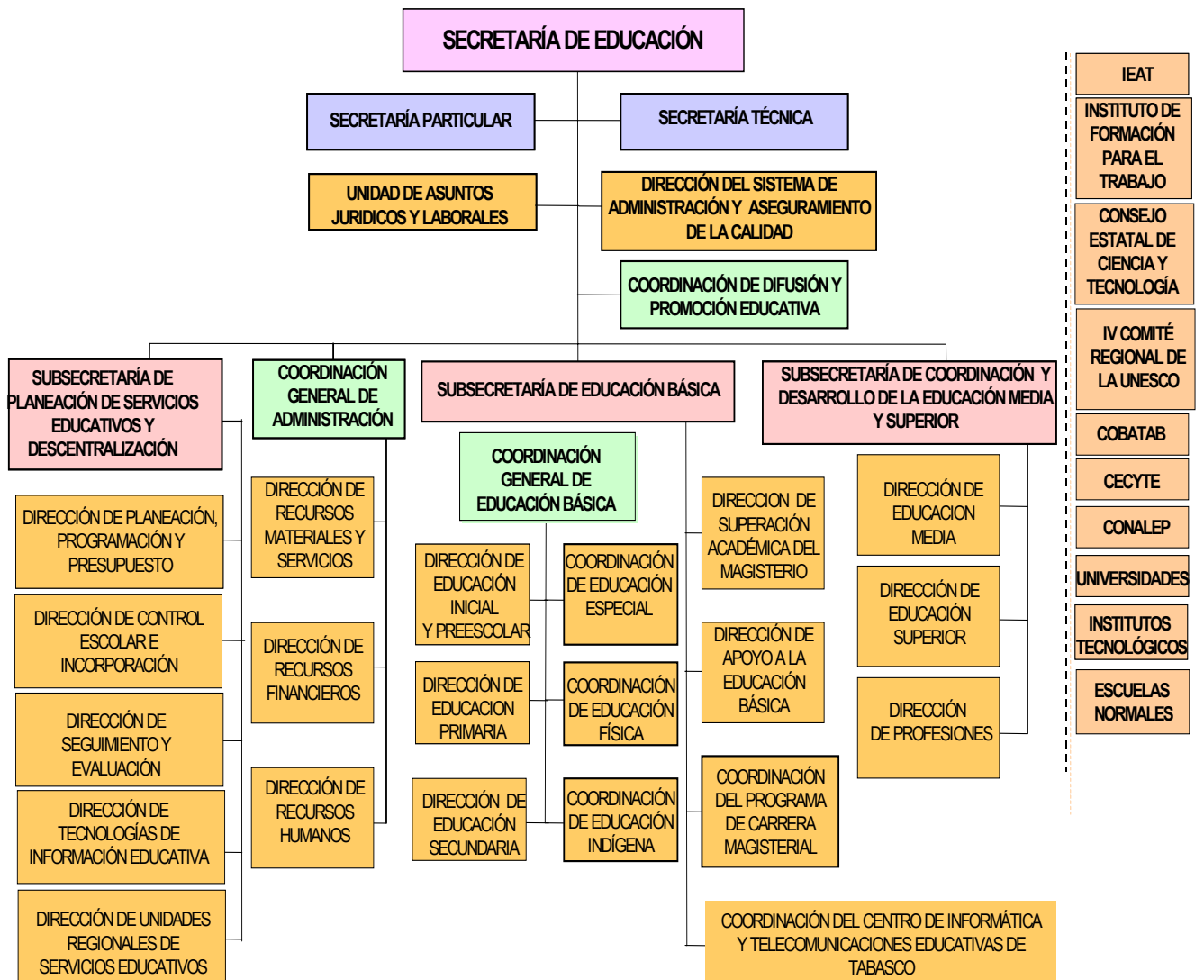
Wohlstetter, P. Y Albers Mohrman, S.: *School-Based Management: Promise and Process*. Consortium for the Policy Research in Education. A Publication of the CPRE Finance Center. University of Wisconsin.

The World Bank (1998), *World Development Report 1998/99. Knowledge for Development*; The World Bank, Washington D.C. *Thousand Hours: Secondary Schools and their Effects on Children*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

- Zárate, G (1992): Experiencias educacionales exitosas: un análisis a base de testimonios. *Estudios Públicos*, N° 47, pp. 127-158

Anexos

Anexo 1

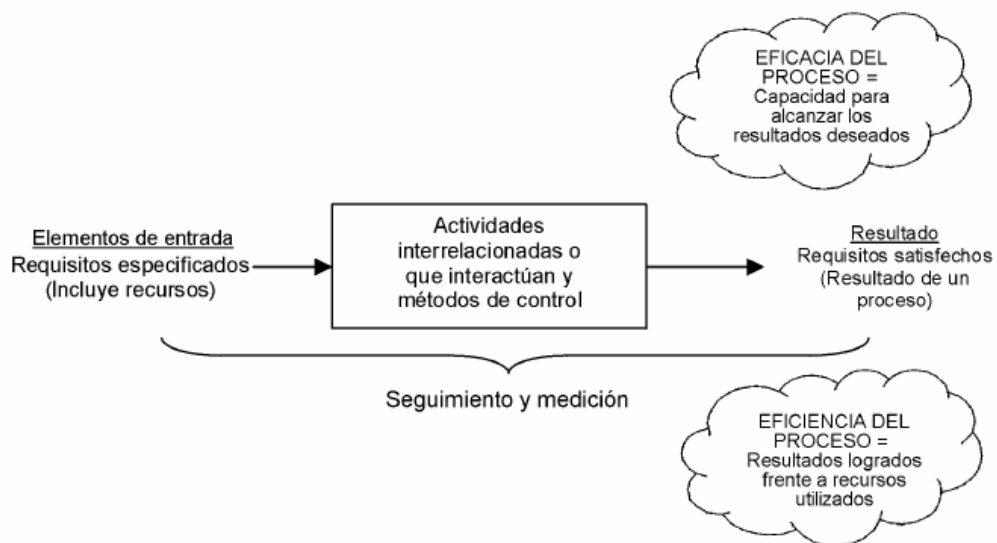


SUCESO	FECHA	PAIS	PIONERO EN:
Descubrimiento de América	1492	España	La visión del mundo redondo.
La revolución Industrial	1750	Inglaterra	Industrialización
Segunda revolución Industrial	1880	Estados Unidos	Método de producción en serie
Revolución de la Calidad	1950	Japón	Administración de la Calidad

Anexo 2 El liderazgo económico mundial en los últimos 500 años

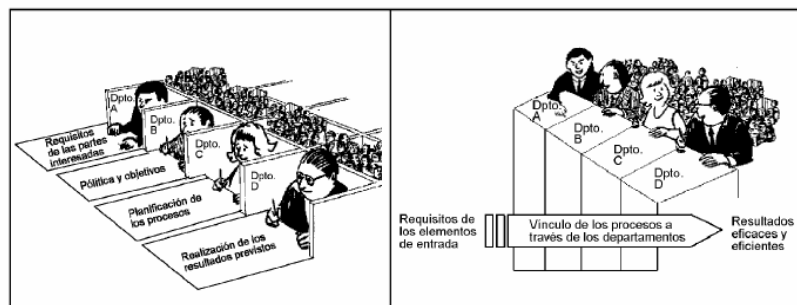
PERIODO	ACTIVIDAD DE CALIDAD	TRABAJO
Recolección	Inspección y selección	Caza, pesca, cosecha
Usufactura	Experimentación Desarrollo de materiales	Agricultura, construcción, alfarería, curtiduría
Manufactura/artesanos	Capacitación Especialización del trabajo	Artesanía, guerra, burocracia
Manufactura/talleres	Normalización, diseño, inspección de conformancia, estandarización de componentes, división de tareas	Obrero, supervisor, inspector, comercio
Industrialización	Desempeño de maquinas y procesos	Mantenimiento, Administrador
Taylorismo	Métodos de trabajo	Planeacion, diseño
Administración de la calidad	Trabajo en equipo, prevención, control estadístico, enfoque al cliente, participación	Multihabilidades

Anexo 3 el hombre, la organización del trabajo y la calidad

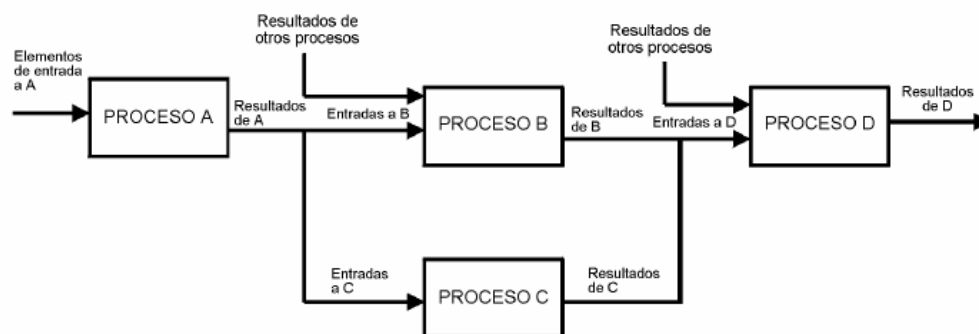


Anexo 4 – Proceso genérico

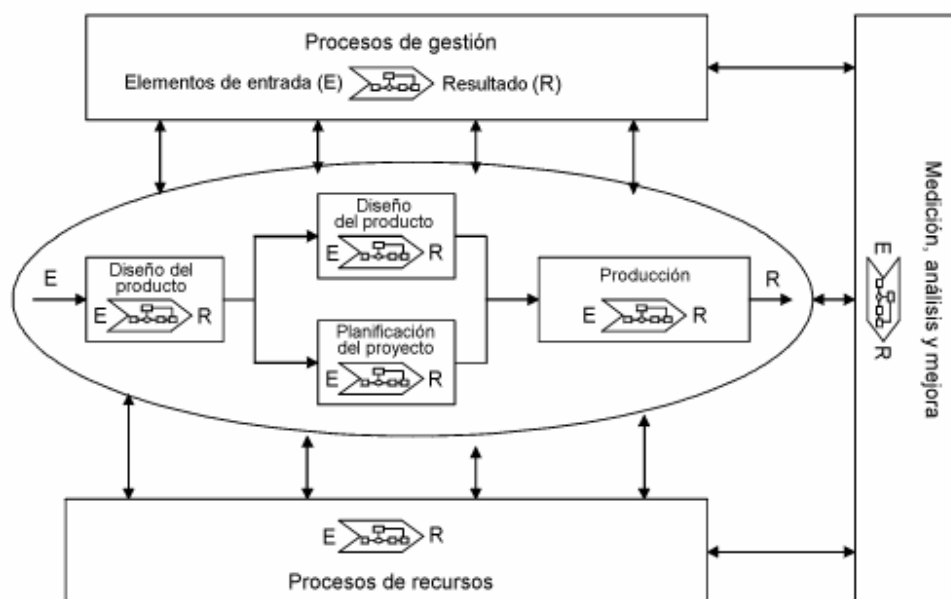
“Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión



Anexo 5 – Ejemplo de vínculo de los procesos a través de los departamentos en una organización



Anexo 6. Ejemplo de una secuencia de un proceso genérico



Anexo 7. Ejemplo de secuencia de procesos y sus interacciones

Anexo 8

UNIDADES CERTIFICADAS EN AÑO 1999

Subsecretaría	Área	Alcance	Fecha de certificación	Oficina Registradora
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica	UT Santa Catarina	Proceso de enseñanza aprendizaje para nivel técnico superior universitario	Diciembre 16, 1999	CALMECAC

UNIDADES CERTIFICADAS EN EL AÑO 2000

Subsecretaría	Área	Alcance	Fecha de certificación	Oficina Registradora
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica	Coordinación General de Universidades Tecnológicas	Aseguramiento del proceso académico (incluye el diseño, desarrollo y aplicación de los planes y programas de estudio), del proceso de vinculación y del proceso administrativo	Septiembre 22, 2000	ABS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica	UT Coahuila	Procesos académicos y Servicios de Educación continua	Septiembre 25, 2000	ABS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica	UT Tabasco	Servicios Educativos, cursos y grados	Octubre 27, 2000	ABS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica	UT Querétaro	Procesos académicos, Servicios de Educación Continua, cursos para clientes externos y servicios profesionales de entrenamiento.	Noviembre 24, 2000	ABS
Organismo Descentralizado	Universidad Autónoma del Estado de México	Servicios de Selección, contratación, relaciones laborales, capacitación, control de personal y nóminas para el personal de la Universidad Autónoma del Estado de México.	Diciembre 5, 2000	BVQI
Organismo Descentralizado	CONALEP CAST Guadalupe	Provision and design of industrial training courses	Diciembre 8, 2000	ABS
Organismo Descentralizado	CONALEP CAST Ciudad Juárez, Chihuahua	Provision and design of industrial training courses (Servicios de Capacitación)	Diciembre 11, 2000	ABS

UNIDADES CERTIFICADAS EN AÑO 2001

Subsecretaría	Área	Alcance	Fecha de certificación	Oficina Registradora
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica	UT Tula-Tepeji	Academic Process (Administration of college level courses)	Enero 31, 2001	ABS
Organismo Descentralizado	CONALEP CAST Cuautitlán Izcalli Estado de México	Prestación servicios de capacitación y tecnológicos	Febrero 16, 2001	ABS
Organismo Descentralizado	CONALEP CAST Matamoros Tamaulipas	Prestación servicios de capacitación y tecnológicos	Mayo 24, 2001	ABS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica	UT Aguascalientes	Procesos académicos, Servicios de Educación Continua, Cursos para clientes Externos y Servicios Profesionales de entrenamiento.	Mayo 30, 2001	ABS
Organismo Descentralizado	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	Servicio de Administración y Finanzas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, proporcionados por la Coordinación de la División de Administración y Finanzas, Dirección de Administración de Personal, Dirección Financiera, Dirección de Modernización y Sistemas, Dirección de Recursos Materiales y Dirección de Telecomunicaciones.	Mayo 30, 2001	QMI
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica	UT San Luis Potosí	Servicios Educativos	Junio 1, 2001	ABS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica	UT León	Proceso de Evaluación de la competencia del alumno, el servicio de estadia y control de los factores clave del proceso enseñanza-aprendizaje	Septiembre 17, 2001	IMNC
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica	UT Tulancingo	Administration of associate degree programs, design and provision of public and in-company training courses	Diciembre 12, 2001	ABS
Organismo Descentralizado	CONALEP CAST León Guanajuato	Prestación servicios de capacitación y tecnológicos	Diciembre 14, 2001	ABS
Órgano Desconcentrado	Instituto Nacional del Derecho de Autor	Registro de obras literarias y artísticas	Diciembre 17, 2001	BVQI
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación	UT Tlaxcala	Proceso académico para la Admisión, Formación, Titulación y seguimiento de los Técnicos Superiores Universitarios	Diciembre 18, 2001	ABS

Científica		egresados de la UT		
Organismo Descentralizado	CONALEP CAST Tijuana Baja California	Servicios de Capacitación	Diciembre 18, 2001	ABS
Organismo Descentralizado	CONALEP CAST Zapopan	Servicios de Capacitación	Diciembre 19, 2001	ABS

UNIDADES CERTIFICADAS EN EL AÑO 2002

Subsecretaría	Área	Alcance	Fecha de certificación	Oficina Registradora
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT Puebla	Proceso académico para la Admisión, Formación, Titulación y seguimiento de los Técnicos Superiores Universitarios egresados de la UTP	Enero 20, 2002	SAI GLOBAL
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT Torreón	Procesos académicos y de Educación Continua	Marzo 15, 2002	ABS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT Norte de Guanajuato	Provision of higher education services	Abril 10, 2002	ABS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT de Izucar de Matamoros	Proceso académico de enseñanza-aprendizaje	Abril 22, 2002	IMNC
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT Hermosillo	Formación académica de Técnicos Superiores Universitarios al egresado	Junio 28, 2002	AQA
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT Huejotzingo	Proceso académico en la formación de técnico superior universitario en las etapas de inscripción, proceso educativo, estadía, titulación y el seguimiento al egresado	Agosto 21, 2002	ABS
Organismo Descentralizado	Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA)	Generación y administración de Programa Operativo Anual (POA) de la Dirección de Planeación y Evaluación	Agosto 26, 2002	LGAI MEXICO ANCE
Organismo Descentralizado	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	Proceso Integral de Administración de los Recursos Humanos	Septiembre 1, 2002	EAQA
Organismo Descentralizado	Instituto Tecnológico de Sonora	Ingresos, Egresos, Contabilidad, Registro Escolar, Servicios para docentes,	Octubre 21, 2002	IQS

		Adquisiciones, Servicios Generales, Almacén, Activos Fijos, Obras Internas, Mantenimiento, Administración de Personal, Desarrollo Organizacional y Nóminas		
Organismo Descentralizado	XE-IPN Canal 11	Transmisión de señal abierta de televisión, desde que se recibe el material grabado por parte de la División de continuidad, o una señal generada en un estudio, o de manera externa a Canal Once, hasta su transmisión en el Valle de México, a través del transmisor en el cerro del Chiquihuite, su entrega a la SCT vía microondas, y vía Internet, desde que se recibe la señal de la Central de Conmutación hasta que se pone a disponibilidad de cibernauta, con apoyo de los procesos de recursos Humanos y Compras.	Noviembre, 2002	IMNC
Órgano Desconcentrado	Instituto Nacional del Derecho de Autor	Proporcionar información precisa y veraz que facilite la obtención al usuario de un derecho al uso exclusivo de un título o denominación.	Noviembre 11, 2002	BVQI
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	Coordinación Administrativa	1.- Reclutamiento y Selección de personal 2.- Suministro y control de bienes y servicios generales 3. Remuneraciones, prestaciones y servicios al personal. 4. Registro y control de presupuesto.	Noviembre 19, 22	ABS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT Nogales Sonora	Actividades académicas, administrativas que llevan a la formación de Técnicos Superiores Universitario y servicios de capacitación externa.	Noviembre 27, 2002	IQS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT Tijuana	Desarrollo y provisión de servicios educativos para los programas de Técnico Superior Universitario.	Diciembre 3, 2002	ABS
Órgano Desconcentrado	Instituto Nacional del Derecho de Autor	Atención de consultas personales, presentadas por escrito y medio electrónico y brindar asesoría jurídica respecto de las figuras protegidas por la Ley Federal del Derecho de Autor.	Diciembre 4, 2002	BVQI
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT San Juan del Río	Provision of academia processes for the admission development, graduation and follow up their technical associate degree students.	Diciembre 5, 2002	ABS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	Dirección General de Bachillerato	Sistema de Preparatoria abierta (Admisión, Acreditación y certificación de estudios)	Diciembre 11, 2002	ABS

Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT Regional del Sur	La formación de Técnico Superior Universitario con los siguientes procesos: Académico, Control Escolar Colocación y Seguimiento de egresados, Contable Administrativo, Educación Continua, Prensa, Difusión y actividades culturales.	Diciembre 12, 2002	IMNC
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT Campeche	Desarrollo y provisión de servicios Educativos para los programas de titulación de Técnico Superior Universitario	Diciembre 12, 2002	ABS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT Valle del Mezquital	Desarrollo y provisión de servicios Educativos para los programas de titulación de Técnico Superior Universitario	Diciembre 13, 2002	ABS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT Huasteca Hidalguense	Proceso académico para la Admisión, Formación, Titulación y seguimiento de los Técnicos Superiores Universitarios.	Diciembre 19, 2002	ABS
Oficialía Mayor	Comisión Interna de Administración y Programación (CIDAP)	1. Análisis, dictaminación y notificación de estructuras organizacionales del sector 2. Orientación e información ciudadana del sistema TELSEP.	Diciembre 26, 2002	AENOR
Oficialía Mayor	Dirección General de Recursos Financieros	Administración del ejercicio del presupuesto en materia de recursos financieros en los procesos de Presupuesto, Fiscalización, Contabilidad y Normatividad	Diciembre 26, 2002	AENOR
Oficialía Mayor	Dirección General de Personal	1. Procesos del servicio de pago de remuneraciones 2. Emisión de normativa y su evaluación 3. Proceso de capacitación	Diciembre 18, 2002	SGS
Organismo Descentralizado	Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuito	Control de la gestión de la producción de libros de texto gratuitos y materiales educativos a través del Sistema Integral de Gestión y Operación (SIGO)	Diciembre 18, 2002	SGS
Oficialía Mayor	Dirección General de Recursos Materiales y Servicios	1. Gestión para la adquisición de bienes de consumo e inversión 2. Adquisición de servicios generales y de apoyo, 3. Así como la prestación de servicios especializados para las unidades administrativas de SEP	Diciembre 26, 2002	AENOR
Oficialía Mayor	Dirección General de Tecnología de la Información	1. Servicios de desarrollo y/o mantenimiento de sistemas informáticos 2. Respaldo de Información 3. Administración General de la página electrónica de la SEP	Diciembre 26, 2002	AENOR

		4. Servicio de Internet y correo electrónico 5. Servicio de soporte técnico de telecomunicaciones		
Contraloría	Órgano Interno de Control	1. Atención de las quejas y denuncias de la ciudadanía 2. Cumplimiento del programa anual de control y auditoría 3. Instrumentación del procedimiento administrativo disciplinado a los servidores públicos de la SEP	Diciembre 26, 2002	AENOR

UNIDADES CERTIFICADAS EN EL AÑO 2003

Subsecretaría	Área	Alcance	Fecha de certificación	Oficina Registradora
Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT)	Instituto Tecnológico de Saltillo	4 laboratorios y 1 proceso administrativo	Enero, 2003	TÔV América de México
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	Dirección General de Profesiones	Registro del título y expedición de cedula profesional a mexicanos con estudios en México.	Enero 7, 2003	ABS
Organismo Descentralizado	Universidad Veracruzana	<u>Dirección de Bibliotecas</u> Adquisición, análisis y organización de recursos documentales y prestación de los servicios informáticos en la Región Xalapa. <u>Dirección de Planeación Institucional</u> Integración y generación de estadística básica y elaboración del informe anual de labores de la Universidad Veracruzana. <u>Dirección General de Administración Escolar</u> Proceso de ingreso a la Universidad Veracruzana así como la expedición de Título y gestión de la cédula profesional en la Oficialía Mayor (Regiones: Xalapa, Veracruz, Poza Rica, Coatzacoalcos y Orizaba) <u>Dirección General de desarrollo Académico</u>	Enero 15, 2003 Marzo 10, 2003 Abril 29, 2003 Abril 30, 2003	IQS

		Programa de estímulos al desempeño del personal académico de todas las áreas académicas y regiones de la Universidad Veracruzana		
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT Selva	Proceso educativo para la admisión, formación, titulación y seguimiento de Técnicos superiores	Enero 23, 2003	DET NORSKE VERITAS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT Nezahualcoyotl	El proceso de Enseñanza-Aprendizaje que comprende Planeación, Difusión, Control Escolar, Enseñanza-Aprendizaje y seguimiento de egresados, excluyendo 7.3, 7.5.2 y 7.6	Enero 30, 2003	CALMECAC
Organismo Descentralizado	CONALEP Plantel Celaya	Operación del Servicio de Formación del Profesional Técnico	Febrero 13, 2003	QSI
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT Costa Grande	Desarrollo y provisión de servicios educativos para los programas de titulación del Técnico Superior Universitario	Febrero 14, 2003	ABS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT Tamaulipas Norte	Desarrollo y provisión de servicios educativos para los programas de titulación del Técnico Superior Universitario	Febrero 22, 2003	ABS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT Fidel Velázquez	Desarrollo y provisión de servicios educativos para los programas de titulación del Técnico Superior Universitario	Febrero 24, 2003	ABS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT Ciudad Juárez	Desarrollo y provisión de servicios educativos para los programas de titulación del Técnico Superior Universitario	Marzo 4, 2003	ABS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT General Mariano Escobedo	Provider and Processor of Support for Technical Education	Marzo 7, 2003	PERRY JOHNSON
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT Metropolitana de Yucatán	Servicios Educativos (desde la admisión hasta la titulación) a través de los procesos de enseñanza- aprendizaje, incluyendo actividades académicas de control escolar y contable-administrativas; y seguimiento de los Técnicos Superiores	Marzo 31, 2003	IMNC
Organismo Descentralizado	CONALEP Plantel San Nicolás de los Garza I	Proceso de enseñanza/Aprendizaje en las carreras de profesional técnico en Metalmecánica, Industria del Vestido, Informática y Metalurgia	Abril 8, 2003	TÜV Managment Service GmbH

Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT de la Sierra Hidalguense	Formación de Técnicos Superiores Universitarios, Educación Continua, Laboratorio, Diesel, Internet y Biblioteca.	Abril 22, 2003	IMNC
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT de Zacatecas	Educación integral de Técnicos Superiores que incluye la admisión, formación, titulación y seguimiento de egresados.	Abril 30, 2003	SAI GLOBAL
Organismo Descentralizado	CONALEP Plantel Monterrey I	Proceso de enseñanza/Aprendizaje en las carreras de profesional técnico en Artes Gráficas, Electromecánico, Refrigeración, Aire Acondicionado y Maquinas Herramientas	Mayo 8, 2003	TÜV Managment Service GmbH
Organismo Descentralizado	CONALEP Plantel Dr. Arroyo	Proceso de Enseñanza/Aprendizaje en las carreras de profesional técnico en Contabilidad Financiera y Fiscal, Enfermería General y Electromecánico	Mayo 8, 2003	TÜV Managment Service GmbH
Organismo Descentralizado	CONALEP Plantel San Nicolás de los Garza II	Proceso de Enseñanza/Aprendizaje en las carreras de profesional técnico en alimentos y bebidas Contabilidad financiera y Fiscal, Plásticos y Hotelería	Mayo 8, 2003	TÜV Managment Service GmbH
Organismo Descentralizado	CONALEP QUERETARO, Dirección General y los planteles Amealco, Roberto Ruiz Obregón y San Juan del Río	Modelo Académico para la formación del Profesional Técnico	Mayo 10, 2003	SGS
Organismo Descentralizado	CONALEP CAST COATZACOALCOS	Servicios de capacitación para y en el trabajo	Mayo 12, 2003	AENOR
Organismo Descentralizado	CONALEP Plantel Alvaro Obregón I	Operación del Servicio de Formación del Profesional Técnico	Mayo 12, 2003	AENOR
Organismo Descentralizado	CONALEP Oficinas Nacionales Metepec, Estado De México	Diseño de perfiles, planes y programas de estudio basados en competencias para la formación ocupacional de profesionales técnicos.	Mayo 12, 2003	AENOR
Organismo Descentralizado	CONALEP Dirección Estatal del Estado de México	Servicio de coordinación y gestión de recursos materiales, financieros y de información para el apoyo en la operación de los planteles adscritos a la Dirección General del CONALEP en el estado de México en las actividades de formación de profesionales técnicos.	Mayo 12, 2003	AENOR
Organismo Descentralizado	CONALEP Plantel Naucalpan I	Servicios administrativos y académicos para la formación de profesionales técnicos	Mayo 12, 2003	AENOR
Organismo Descentralizado	CONALEP Plantel Atizapán I	Servicios administrativos y académicos para la formación de profesionales técnicos	Mayo 12, 2003	AENOR

Organismo Descentralizado	CONALEP Plantel Magdalena Contreras	Servicios administrativos y académicos para la formación de profesionales técnicos	Mayo 12, 2003	AENOR
Organismo Descentralizado	CONALEP Plantel Oaxaca	1. Servicios administrativos y académicos para la formación de profesionales técnicos 2. Servicios administrativos para la atención en zonas marginadas 3. Servicios de capacitación para y en el trabajo 4. Servicio académicos para la formación del bachillerato en general	Mayo 12, 2003	AENOR
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	Dirección General de Educación Superior	Provisión de los siguientes servicios administrativos: 1. Administración del subsidio federal 2. El reconocimiento de validez oficial de estudio 3. La supervisión del mantenimiento del sistema de información SIIA	Mayo 12, 2003	ABS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT de Cancún	Desarrollo y provisión de servicios educativos para los programas de titulación del Técnico Superior Universitario	Mayo 21, 2003	ABS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT Jalisco	Development and provision of educational services for superior university technical degree programs	Mayo 23, 2003	ABS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT del Sur del Estado de México	Desarrollo y provisión de servicios educativos para los programas de titulación del Técnico Superior Universitario	Mayo 29, 2003	ABS
SEIT	Instituto Tecnológico Superior de Zacatecas Norte	Los procesos académicos y administrativos, admisión de alumnos, formación de profesionistas y seguimiento de egresados.	Junio 9, 2003	SAI GLOBAL
Organismo Descentralizado	CONALEP Plantel Santa Catarina	Proceso de Enseñanza/Aprendizaje en las carreras de profesional técnico en Contabilidad Financiera y Fiscal, Químico Industrial y Electromecánico	Junio 12, 2003	TÜV Managment Service GmbH
Organismo Descentralizado	CONALEP Plantel Ing. Adrián Sada Treviño	Proceso de Enseñanza/Aprendizaje en las carreras de profesional técnico en Telecomunicaciones Electrónica Industrial, Informática y Productividad Industrial.	Junio 12, 2003	TÜV Managment Service GmbH
Organismo Descentralizado	CONALEP Plantel Linares	Proceso de Enseñanza/Aprendizaje en las carreras de profesional técnico en	Junio 12, 2003	TÜV Managment

		Contabilidad Financiera y Fiscal, Automotriz y Electromecánico		Service GmbH
Organismo Descentralizado	Impresora y Encuadernadora Progreso, S.A. de C.V.	Impresión y encuadernación de libros en acabado rústico, cosido, fresado y pasta dura, revistas, folletos, carteles, dípticos, trípticos, poli dípticos, agendas y cualquier material editorial.	Junio 13, 2003	IQS MÉXICO AG
Organismo Descentralizado	Universidad Autónoma de San Luis Potosí	Procesos administrativos de la división de Desarrollo Humano y Finanzas en su departamento de nómina de los servicios para su personal y dependencias universitarias.	Junio 23, 2003	BVQI
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT del Norte de Aguascalientes	Aplicación de técnicas didácticas en el proceso de enseñanza.	Junio 26, 2003	IMNC
Organismo Descentralizado	CONALEP Dirección General Estatad Nuevo León	Proceso de Gestión de Información a las Unidades Administrativas del CONALEP Nuevo León y Oficinas Nacionales del Sistema CONALEP.	Junio 27, 2003	TÜV Management Service GmbH
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT del Suroeste de Guanajuato	Formación de Técnico Superior Universitario, Educación Continua y Estadías	Julio 22, 2002	IMNC
Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas(SEIT)	Instituto Tecnológico Superior de Fresnillo	Proceso educativo para los programas profesionales.	Julio 31, 2003	ABS
Organismo Descentralizado	CONALEP Dirección General Estatad de Guanajuato	Proceso de Gestión, Supervisión y Aseguramiento de la prestación de los servicios educativos	Agosto 5, 2003	QSI
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT de Chihuahua	Inscripción, proceso de enseñanza- aprendizaje, titulación y seguimiento de egresados de los Técnicos Superiores Universitarios	Septiembre 12, 2003	SAI GLOBAL
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT del Norte de Coahuila		Septiembre 25, 2003	TÜV América de México
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	Programa de mejoramiento del profesorado (PROMEP)	Servicio de otorgamiento de becas para programas de postgrado de alta calidad	Septiembre 26, 2003	ABS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación	UT Emiliano Zapata	1. Administración y Finanzas 2. Atención y Servicios Escolares	Octubre 15, 2003	ABS

Científica (SESI)				
Organismo Descentralizado	CONALEP Dirección General Estatal de Baja California Sur y los planteles San José del Cabo, la Paz y Extensión de servicios de enfermería	Educación Profesional Técnica y Capacitación, Promoción y Vinculación y Gestión Administrativa	Noviembre 5, 2003	Quality Solution Register QSR
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESI)	UT de Morelia	Development and provision of educational services for superior university technical degree.	Noviembre 7, 2003	ABS
Organismo Descentralizado	Dirección de Planeación Académica de Oficinas Generales del Colegio de Bachilleres	Diseño e impartición de talleres de actualización y formación de profesores y la evaluación de la competencia laboral	Noviembre 7, 2003	QSI
Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT)	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la región Carbonífera de Coahuila	Los procesos educativos en sus funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión y difusión de la cultura, así como en los procesos administrativos que estos conllevan en las carreras de Ingeniería Industrial, Sistemas Computacionales, Electrónica, Electromecánica y Mecánica y en la Licenciatura en Informática.	Noviembre 21, 2003	TUV Management Service
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESI)	UT de Tecamac	Provider of Educational Services to Technical Universities	Noviembre 21, 2003	PERRY JOHNSON
Oficina del C. Secretario	Coordinación General de Representaciones SEP en las Entidades Federativas	Servicios de recolección de datos, análisis y reporte del rendimiento de instituciones educativas	Noviembre 21, 2003	ABS
Oficina del C. Secretario	31 Representaciones SEP en las Entidades Federativas	Servicios de recolección de datos, análisis y reporte del rendimiento de instituciones educativas	Noviembre 21, 2003	ABS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESI)	Dirección General de Bachillerato	1. Provisión de servicios de material didáctico, apoyo académico y evaluación del aprendizaje a las instituciones encargadas de operar el modelo de educación media superior a distancia en el país. 2. Administración de los recursos humanos, financieros y materiales.	Noviembre 30, 2003	ABS
Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT)	Instituto Tecnológico Superior de Zacatecas Sur	Administración del proceso académico para la admisión de alumnos, su formación, titulación y el seguimiento a egresados.	Diciembre 1, 2003	SAI GLOBAL
Organismo	CONALEP Dirección General	Proceso de enseñanza aprendizaje	Diciembre 5, 2003	SAI Global

Descentralizado	Estatad de Tabasco y los planteles Cárdenas, Huimanguillo, Macuspana, Paraíso, Villahermosa I y Villahermosa II			
Organismo Descentralizado	Instituto de Educación de Adultos de Tabasco	Proceso de inscripción de adultos menores de 15 años en alfabetización, primaria y secundaria	Diciembre 11, 2003	American Trust Register ATR
Subsecretaria de Educación e Investigación Tecnológicas(SEIT)	Instituto Tecnológico Superior de Nochistlan	Sistema de Administración de la calidad para el proceso enseñanza, aprendizaje y servicios de educación	Diciembre 12, 2003	SAI GLOBAL
Organismo Descentralizado	Instituto Politécnico Nacional Dirección de Recursos Financieros	- Control del ejercicio presupuestal - Control financiero - Control contable - Control patrimonial	Diciembre 12, 2003	IMNC
Organismo Descentralizado	Secretaría de Educación y Cultura de Zacatecas	Provisión de servicios de admisión, asesoría académica, evaluación, certificación y acreditación de asignaturas del plan de estudios del sistema abierto	Diciembre 13, 2003	ABS
Organismo Descentralizado	Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuito	Control de gestión y producción de libros de texto gratuitos y material educativo	Diciembre 16, 2003	LGAI
Subsecretaria de Educación e Investigación Tecnológicas(SEIT)	Instituto Tecnológico Superior de la Sierra Norte de Puebla	Las licenciaturas en: Informática, Contaduría, Ingeniería Industrial, Ingeniería Electromecánica e Ingeniería en industrias alimentarias, ofertadas por el Instituto	Diciembre 26, 2003	IMNC
Oficialía Mayor	Dirección General de Innovación, Calidad y Organización	1. Autorización y registro de manuales administrativos de las unidades del sector central. 2. Gestión del Reconocimiento a la Calidad SEP como mecanismo de difusión y evaluación de la implementación del Modelo de Innovación y Calidad SEP. 3. Reconocimiento y difusión de prácticas innovadoras. 4. Asesoría para la implementación del sistema de gestión de la calidad, obtención y seguimiento de la Certificación ISO 9001:2000. 5. Coordinación del programa de mejora regulatoria	Diciembre 29, 2003	AENOR

UNIDADES CERTIFICADAS EN EL 2004

Subsecretaría	Área	Alcance	Fecha de certificación	Oficina Registradora
Contraloría	Órgano Interno de Control	Sustanciar las inconformidades derivadas de licitaciones públicas, invitación cuando menos a tres personas y adjudicación directa	Enero 6, 2004	AENOR
Organismo Descentralizado	Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE)	Los procesos de inscripción, reinscripción, acreditación y certificación de los programas y modalidades de educación comunitaria que se llevan a cabo en el departamento de control escolar de oficinas centrales y la delegación Chihuahua, con excepción de la modalidad educativa intercultural para la población infantil migrante.	Enero 19, 2004	IMNC
Organismo Descentralizado	Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas (CAPFCE)	Prestación de servicios de diagnóstico, pronóstico, definición y seguimiento de programas de construcción, rehabilitación, mantenimiento, equipamiento, promoción del financiamiento de la participación social y certificación de la infraestructura física educativa; así como de capacitación, consultoría, asesoría, elaboración de proyectos ejecutivos, manuales, guías, normas y especificaciones técnicas.	Enero 19, 2004	BVQI
Organismo Descentralizado	Órgano Interno de Control del Comité Administrador del Programa Federal de Escuelas (CAPFCE)	La realización de auditorías y revisiones de control, así como para la atención de las quejas, denuncias, procesos de presunta responsabilidad y de inconformidades derivados de la operación del CAPFCE	Enero 19, 2004	BVQI
Órgano Desconcentrado	Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE)	1. Integración del Archivo Digital de la CONADE 2. Gestión para el Otorgamiento y Comprobación de los Recursos asignados a los Beneficiarios de FODEPAR-CIMA 3. Análisis de muestras para el Control del Dopaje 4. Seguimiento de la Aplicación del Programa Nacional de Activación Física (PNAF)	Enero 23, 2004	LGAI
Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT)	Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Occidente	Sistema de Administración de la calidad para el proceso educativo a partir de admisión, formación	Enero 29, 2004	SAI GLOBAL
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	Dirección General de Profesiones	Expedición de duplicado de cédula profesional	Febrero 1, 2004	ABS
Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT)	Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica (CoSNET)	Los siguientes servicios de apoyo para el SNET: 1. Programa de evaluación 2. Programa de apoyo a la formación y actualización del personal docente y directivo 3. Apoyo a proyectos de investigación y equipamiento de laboratorios	Febrero 5, 2004	TÜV Managment Service

		4. Programa de becas 5. Edición de publicaciones 6. Elaboración de estadística Básica		
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	Dirección General de Bachillerato	Subsistema de Preparatoria Abierta con el siguiente proceso: Provisión de servicios de admisión, asesoría académica, evaluación, certificación y acreditación de asignaturas del plan de estudios del sistema abierto	Febrero 9, 2004	ABS
Organismo Descentralizado	Secretaría de Educación Pública y Cultura en el Estado de Aguascalientes	Subsistema de Preparatoria Abierta: Provisión de servicios de Admisión, Asesoría Académica, Evaluación, Certificación y Acreditación de Asignaturas del Plan del Sistema Abierto.	Febrero 9, 2004	ABS
	Secretaría de Educación Pública y Cultura en el Estado de Baja California	Subsistema de Preparatoria Abierta: Provisión de servicios de Admisión, Asesoría Académica, Evaluación, Certificación y Acreditación de Asignaturas del Plan del Sistema Abierto.	Febrero 9, 2004	ABS
	Secretaría de Educación Pública y Cultura en el Estado de Campeche	Subsistema de Preparatoria Abierta: Provisión de servicios de Admisión, Asesoría Académica, Evaluación, Certificación y Acreditación de Asignaturas del Plan del Sistema Abierto.	Febrero 9, 2004	ABS
	Secretaría de Educación Pública y Cultura en el Estado de Chihuahua	Subsistema de Preparatoria Abierta: Provisión de servicios de Admisión, Asesoría Académica, Evaluación, Certificación y Acreditación de Asignaturas del Plan del Sistema Abierto.	Febrero 9, 2004	ABS
	Subsistema de Preparatoria Abierta en Cd. Juárez	Subsistema de Preparatoria Abierta: Provisión de servicios de Admisión, Asesoría Académica, Evaluación, Certificación y Acreditación de Asignaturas del Plan del Sistema Abierto.	Febrero 9, 2004	ABS
	Secretaría de Educación Pública y Cultura en el Estado de México	Subsistema de Preparatoria Abierta: Provisión de servicios de Admisión, Asesoría Académica, Evaluación, Certificación y Acreditación de Asignaturas del Plan del Sistema Abierto.	Febrero 9, 2004	ABS
	Secretaría de Educación Pública y Cultura en el Estado de Guanajuato	Subsistema de Preparatoria Abierta: Provisión de servicios de Admisión, Asesoría Académica, Evaluación, Certificación y Acreditación de Asignaturas del Plan del Sistema Abierto.	Febrero 9, 2004	ABS
	Secretaría de Educación Pública y Cultura en el Estado de Hidalgo	Subsistema de Preparatoria Abierta: Provisión de servicios de Admisión, Asesoría Académica, Evaluación, Certificación y Acreditación de Asignaturas del Plan del Sistema Abierto.	Febrero 9, 2004	ABS
	Secretaría de Educación Pública y Cultura en el Estado de Morelos	Subsistema de Preparatoria Abierta: Provisión de servicios de Admisión, Asesoría Académica, Evaluación, Certificación y Acreditación de Asignaturas del Plan del Sistema Abierto.	Febrero 9, 2004	ABS
	Secretaría de Educación Pública y Cultura en el Estado de Nuevo León	Subsistema de Preparatoria Abierta: Provisión de servicios de Admisión, Asesoría Académica, Evaluación, Certificación y Acreditación de Asignaturas del Plan del Sistema Abierto.	Febrero 9, 2004	ABS
	Secretaría de Educación Pública y Cultura en el Estado de Oaxaca	Subsistema de Preparatoria Abierta: Provisión de servicios de Admisión, Asesoría Académica, Evaluación, Certificación y Acreditación de Asignaturas del Plan del Sistema Abierto.	Febrero 9, 2004	ABS
	Secretaría de Educación Pública y Cultura en el Estado de Querétaro	Subsistema de Preparatoria Abierta: Provisión de servicios de Admisión, Asesoría Académica, Evaluación, Certificación y Acreditación de Asignaturas del Plan del Sistema Abierto.	Febrero 9, 2004	ABS
	Secretaría de Educación Pública y Cultura en el Estado de Quintana	Subsistema de Preparatoria Abierta: Provisión de servicios de Admisión, Asesoría Académica, Evaluación, Certificación	Febrero 9, 2004	ABS

	Roo	y Acreditación de Asignaturas del Plan del Sistema Abierto.		
	Secretaría de Educación Pública y Cultura en el Estado de Sinaloa	Subsistema de Preparatoria Abierta: Provisión de servicios de Admisión, Asesoría Académica, Evaluación, Certificación y Acreditación de Asignaturas del Plan del Sistema Abierto.	Febrero 9, 2004	ABS
	Secretaría de Educación Pública y Cultura en el Estado de Sonora	Subsistema de Preparatoria Abierta: Provisión de servicios de Admisión, Asesoría Académica, Evaluación, Certificación y Acreditación de Asignaturas del Plan del Sistema Abierto.	Febrero 9, 2004	ABS
	Secretaría de Educación Pública y Cultura en el Estado de Tabasco (Oficina Malecón Carlos A. Madrazo)	Subsistema de Preparatoria Abierta: Provisión de servicios de Admisión, Asesoría Académica, Evaluación, Certificación y Acreditación de Asignaturas del Plan del Sistema Abierto.	Febrero 9, 2004	ABS
	Oficina Héroes del 47 Villahermosa Tabasco	Subsistema de Preparatoria Abierta: Provisión de servicios de Admisión, Asesoría Académica, Evaluación, Certificación y Acreditación de Asignaturas del Plan del Sistema Abierto.	Febrero 9, 2004	ABS
	Secretaría de Educación Pública y Cultura en el Estado de Veracruz	Subsistema de Preparatoria Abierta: Provisión de servicios de Admisión, Asesoría Académica, Evaluación, Certificación y Acreditación de Asignaturas del Plan del Sistema Abierto.	Febrero 9, 2004	ABS
	Secretaría de Educación Pública y Cultura en el Estado de Yucatán	Subsistema de Preparatoria Abierta: Provisión de servicios de Admisión, Asesoría Académica, Evaluación, Certificación y Acreditación de Asignaturas del Plan del Sistema Abierto.	Febrero 9, 2004	ABS
	Secretaría de Educación Pública y Cultura en el Estado de Zacatecas	Subsistema de Preparatoria Abierta: Provisión de servicios de Admisión, Asesoría Académica, Evaluación, Certificación y Acreditación de Asignaturas del Plan del Sistema Abierto.	Febrero 9, 2004	ABS
Órgano Desconcentrado	Instituto Nacional del Derecho de Autor	Substanciar el procedimiento administrativo de infracción en materia de derecho de autor	Febrero 10, 2004	BVQI
Órgano Desconcentrado	Instituto Nacional del Derecho de Autor	Registro de poderes	Febrero 10, 2004	BVQI
Oficialía Mayor	Dirección General de Personal	1. Reclutamiento y selección 2. Actualización de catálogos y tabuladores de sueldos 3. Elaboración de estudios salariales 4. Cálculo anual del impuesto sobre la renta 5. Fondeo 6. Cambios de adscripción 7. Entrega de premios, estímulos y recompensas 8. Trámite de comisiones	Febrero 24, 2004	AENOR
Subsecretaría de Planeación y Coordinación (SPyC)	Unidad Administrativa del Programa de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (UAPMETyC)	1. Gestión de Recursos Financieros 2. Coordinación y vinculación 3. Atención a auditorías al ejercicio de Recursos con crédito externo 4. Contratación de servicios de consultoría	Marzo 9, 2004	Quality and Competitive Collage, S.C.
Oficialía Mayor	Dirección General de Tecnología de la Información	1. Gestión, administración y control de la adquisición de un bien o contratación de un servicio en materia de Tecnología de la información 2. Soporte técnico a equipos de cómputo personal y periféricos. 3. Restauración de información	Marzo 18, 2004	AENOR

		4. Soporte, administración y monitoreo de equipos, servidores y de bases de datos e impresión de información (remuneraciones, financieras y contables) 5. Administración de servicios de telecomunicaciones		
Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT)	Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Puebla (ICATEP)	Diseño e impartición de capacitación teórico-práctica, a través de cursos regulares, no regulares y basados en normas técnicas de competencia laboral en las especialidades autorizadas, para satisfacer las necesidades de desarrollo regional, así como el control académico y la administrativo de la Dirección General y de las Unidades de Capacitación: Puebla, Tehuacan, Izucar de Matamoros, San Martín Texmelucan, Ciudad Serdán, Tacamachalco, Teziutlan, Amozoc de Mota, Chiautla de Tapia, Huauchinango, Tepexi, Zacatlán, Atlixco y Cholula.	Marzo 23, 2004	BVQI
	Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo Instituto de Capacitación y Educación para el Trabajo, A.C. Oficinas Generales y los planteles I, II, III, IV, V, VI, VII del estado de Nuevo León		Marzo 29, 2004	TUV Managment Service
Subsecretaría de Educación Básica y Normal (SEByN)	Dirección General de Investigación Educativa	Asesoría y acompañamiento a las entidades federativas en los procesos de incorporación de centros escolares al Programa escuelas de Calidad (PEC) y de su financiamiento	Marzo 31, 2004	AENOR
Subsecretaría de Planeación y Coordinación (SPyC)	Coordinación Administrativa	Servicio de recursos financieros, servicio de recursos humanos y servicio de recursos materiales a los Órganos de la Secretaría de Educación Pública.	Marzo 31, 2004	AENOR
Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT)	Coordinación Administrativa	Servicio de recursos financieros, servicio de recursos humanos y servicio de recursos materiales a los Órganos de la Secretaría de Educación Pública.	Marzo 31, 2004	AENOR
Oficialía Mayor	Coordinación Administrativa	Servicio de recursos financieros, servicio de recursos humanos y servicio de recursos materiales a los Órganos de la Secretaría de Educación Pública.	Marzo 31, 2004	AENOR
Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT)	Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Sinaloa	Dirección General y los planteles Culiacán I, Guasave, Mazatlán y Los Mochis con el siguiente alcance: Los procesos en materia de capacitación bajo sus modalidades de cursos regulares y capacitación acelerada específica.	Julio 1, 2004	ANCE
Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT)	Centro de Convenciones de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo	Training to develop skill and handiness in the private, social and service sector as well as installation, equipment and furniture lending to develop cultural and academy activities.	Julio 6, 2004	BVQI

Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT)	CECATI No.13		Training to develop skill and handiness in the private, social and service sector as well as installation, equipment and furniture lending to develop cultural and academy activities	Julio 6, 2004	BVQI
Organismo Descentralizado	Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Tabasco	Escuela Primaria Augusto Hernández Olive	Proceso de enseñanza aprendizaje, desde la etapa de inscripción hasta la acreditación y/o certificación.	Julio 14, 2004	ATR (American Trust Register)
		Escuela Primaria Benito Juárez	Proceso de enseñanza aprendizaje, desde la etapa de inscripción hasta la acreditación y/o certificación.	Julio 14, 2004	ATR (American Trust Register)
		Escuela Primaria Ignacio Manuel Altamirano	Proceso de enseñanza aprendizaje, desde la etapa de inscripción hasta la acreditación y/o certificación.	Julio 14, 2004	ATR (American Trust Register)
		Escuela Primaria Ignacio Zaragoza	Proceso de enseñanza aprendizaje, desde la etapa de inscripción hasta la acreditación y/o certificación.	Julio 14, 2004	ATR (American Trust Register)
		Escuela Primaria José Guadalupe Concha	Proceso de enseñanza aprendizaje, desde la etapa de inscripción hasta la acreditación y/o certificación.	Julio 14, 2004	ATR (American Trust Register)
		Escuela Primaria Lic. Benito Juárez García	Proceso de enseñanza aprendizaje, desde la etapa de inscripción hasta la acreditación y/o certificación.	Julio 14, 2004	ATR (American Trust Register)
		Escuela Primaria Leonor Pontes de Jiménez	Proceso de enseñanza aprendizaje, desde la etapa de inscripción hasta la acreditación y/o certificación.	Julio 14, 2004	ATR (American Trust Register)
		Escuela Primaria Melchor Ocampo	Proceso de enseñanza aprendizaje, desde la etapa de inscripción hasta la acreditación y/o certificación.	Julio 14, 2004	ATR (American Trust Register)
		Escuela Primaria Santos Degollado	Proceso de enseñanza aprendizaje, desde la etapa de inscripción hasta la acreditación y/o certificación.	Julio 14, 2004	ATR (American Trust Register)
		Escuela Primaria Uldárico Canto Pino	Proceso de enseñanza aprendizaje, desde la etapa de inscripción hasta la acreditación y/o certificación.	Julio 14, 2004	ATR (American Trust Register)
Subsecretaría de Planeación y Coordinación	Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto		1. Sistemas de estadísticas continuas de educación 2. Programación detallada 3. Proyecto Programa- presupuesto	Julio 23, 2004	LGAI

(SPyC)				
Subsecretaría de Planeación y Coordinación (SPyC)	Dirección General de Evaluación	1. Elaboración de instrumentos y exámenes 2. Lectura y calificación 3. Coordinación del Concurso de ingreso a la Educación Media Superior	Julio 23, 2004	LGAI
Subsecretaría de Planeación y Coordinación (SPyC)	Dirección General de Acreditación, incorporación y Revalidación	1. Acreditación de conocimientos adquiridos de manera autodidacta o por experiencia laboral (acuerdo 286) 2. Elaboración y diseño de las normas y formatos de la administración escolar.	Julio 23, 2004	LGAI
Subsecretaría de Planeación y Coordinación (SPyC)	Coordinación de Órganos Desconcentrados y del Sector Paraestatal	1. Coordinación de órganos de gobierno 2. Premios nacionales de deportes, ciencias y artes y juventud.	Julio 23, 2004	LGAI
Subsecretaría de Planeación y Coordinación (SPyC)	Coordinación Nacional de Carrera Magisterial	1. Modelo de distribución de recursos 2. Validación de la dictaminación de docentes	Julio 23, 2004	LGAI
Órgano Desconcentrado	Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) Dirección General de Administración	Proceso de Generación y Distribución de nómina (desde la recepción del formato único de personal hasta la distribución de cheques y comprobantes de percepciones y descuentos), y proceso de presentación de asuntos ante el Subcomité de revisión de Bases (inicia con la recepción y la presentación de asuntos y termina con la dictaminación), excluyendo 7.3 y 7.5.2.	Julio 29, 2004	CALMECAC
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT del Sur de Sonora	Design of Training Courses and collage Superior Technicians Degree Formation Process	Octubre 4, 2004	ISC
Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT)	Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial No. 88 (CECATI 88)	Proceso de Capacitación para conductores del Servicio de Autotransporte Federal y Transporte Privado, de nuevo ingreso con experiencia, sin experiencia y para refrendo de Carga General (tractocamión quinta rueda y camión unitario), y para nuevo ingreso y refrendo de Materiales y Residuos Peligrosos conforme a los requerimientos vigentes de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes; y Procesos Administrativos de Inscripción, Acreditación y Certificación de Cursos de Capacitación de autotransporte Federal y Transporte Privado de Carga general, Materiales y residuos Peligrosos, en las modalidades de cursos regulares, extensión y capacitación acelerada específica para el Sector Público y Privado.	Octubre 29, 2004	DET NORSKE VERITAS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT de la Región Centro de Coahuila	Planning, promotion and pre enrolment, documents receipt, enrolment, evaluation, guard, compilation of qualifications accomplishment and issuing of grade, teaching-learning in the majors electronics and automation, industrial maintenance and production administration and finances, evaluation and	Noviembre 14, 2004	TUV Management Service

		payment to suppliers, maintenance and human resources.		
Organismo Descentralizado	Fondo de Cultura Económica	Sistema de operación para el resguardo y distribución de publicaciones del Fondo de Cultura Económica.	Noviembre 17, 2004	LGAI / IQS
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT de Nayarit	Servicios de educación superior en las carreras de Técnico Superior Universitario, TSU en Administración y Evaluación de Proyectos, TSU en Procesos Agroindustriales, TSU en Comercialización, TSU en Turismo y TSU en Mantenimiento Industrial	Noviembre 26, 2004	QMI
Órgano Desconcentrado	Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR)	Registration of documents, amendments to registration and general supplí of information that constitutes the cultural heritage and other data recorded befor the office ofvthe copyright public registry	Diciembre 3, 2004	BVQI
Organismo Descentralizado	Instituto Tecnológico Superior de Irapuato	Promover la oferta educativa, inscripción, reinscripción, desarrollar programas de estudio, servicio social, desarrollo integral, enseñanza-aprendizaje, idioma extranjero, actividades culturales y deportivas, residencias profesionales y titulación; desde la admisión hasta el seguimiento de egresados.	Diciembre 13, 2004	IMNC
Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT) Dirección General de Institutos Tecnológicos	Instituto Tecnológico de Morelia	Proceso Educativo que comprende desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios	Diciembre 14, 2004	IMNC
	Instituto Tecnológico de Cancún	Proceso Educativo que comprende desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios	Diciembre 14, 2004	IMNC
	Instituto Tecnológico de Cerro Azul	Proceso Educativo que comprende desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios	Diciembre 14, 2004	IMNC
	Instituto Tecnológico de Chetumal	Proceso Educativo que comprende desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios	Diciembre 14, 2004	IMNC
	Instituto Tecnológico de Ciudad Guzmán	Proceso Educativo que comprende desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios	Diciembre 14, 2004	IMNC
	Instituto Tecnológico de Saltillo	Proceso Educativo que comprende desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios	Diciembre 14, 2004	IMNC
	Instituto Tecnológico de La Paz	Proceso Educativo que comprende desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios	Diciembre 14, 2004	IMNC
	Instituto Tecnológico de Los Mochis	Proceso Educativo que comprende desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios	Diciembre 14, 2004	IMNC
	Instituto Tecnológico de Matehuala	Proceso Educativo que comprende desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios	Diciembre 14, 2004	IMNC
	Instituto Tecnológico de Orizaba	Proceso Educativo que comprende desde la promoción y	Diciembre 14,	IMNC

		difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios	2004	
	Instituto Tecnológico de San Juan del Río	Proceso Educativo que comprende desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios	Diciembre 14, 2004	IMNC
	Instituto Tecnológico de Tijuana	Proceso Educativo que comprende desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios	Diciembre 14, 2004	IMNC
	Instituto Tecnológico de Tlalnepantla	Proceso Educativo que comprende desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios	Diciembre 14, 2004	IMNC
	Instituto Tecnológico de Toluca	Proceso Educativo que comprende desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios	Diciembre 14, 2004	IMNC
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)	UT del Valle de Toluca	Planeación, Servicios Escolares, Enseñanza-Aprendizaje, Administración y Vinculación del Sistema de Gestión de la calidad para la planeación, control y evaluación para lograr la formación de técnicos superiores universitarios, en las carreras de Mantenimiento Industrial, Procesos de Producción, Tecnología Ambiental e Informática, Tecnologías de la Información y Comunicación, área de aplicación; Sistemas Informáticos	Diciembre 16, 2004	CALMEC
Órgano Desconcentrado	Consejo Nacional Para la Cultura y las Artes (CONACULTA) Dirección General de Vinculación Cultural	Servicio de promoción para el desarrollo cultural de las entidades federativas y estos incluyen el apoyo a la infraestructura cultural de los estados. Contribuir financieramente con los espacios destinados a la promoción cultural y desarrollo artístico a través de la remodelación o rehabilitación o equipamiento de los mismos. Apoyo a proyectos externos, transferencia de recursos a los usuarios para la realización de actividades artísticas y culturales. Capacitación cultural para promotores y gestores y fondos mixtos, aportaciones financieras para la administración y operación de programas específicos en materia artística y cultural, exclusiones 7.3, 7.5.2, 7-5-4 y 7.6.	Diciembre 16, 2004	CALMECAC
Áreas del Secretario, UPP, SEB, SEMS, SES, AFSEDF, DGICO y OM	Unidades de control de gestión	1. Control de Gestión	Diciembre 17, 2004	AENOR
Área del Secretario	Coordinación General de Atención Ciudadana	Orientación e información del sector educativo realizado por TELSEP, Atención de solicitudes para la transparencia y acceso a la información, Recepción, registro, turno validación y control de asuntos turnados para atención ciudadana. Actualización y mantenimiento del portal de	Diciembre 17, 2004	AENOR

		acceso a la información de la SEP		
Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT)	Coordinación Sectorial de Personal	1. Trámite de movimientos e incidencias de personal 2. Emisión de la predomina y nómina que dan origen al pago de remuneraciones del personal de la SEIT 3. Generación del pago de remuneraciones al personal de la SEIT 4. Distribución de nómina, cheques y comprobantes de conciliación de la comprobación del pago 5. Control del ejercicio del presupuesto del capítulo 1000 "Servicios personales"	Diciembre 27, 2004	AENOR

UNIDADES CERTIFICADAS EN EL 2005

Subsecretaría	Área		Alcance	Fecha de certificación	Oficina Registradora
Subsecretaría de Educación Superior (SEMS)	UT de Matamoros		Development and provision of educational services for Superior University Technical degree programs	Enero 11, 2005	ABS
Organismo Descentralizado	Baja California	Dirección General del CONALEP en el Estado de Baja California	<i>Servicios de coordinación y gestión de recursos materiales, financieros y de información para el apoyo en la operación de los planteles adscritos a la Dirección General de CONALEP en el Estado de México, en las actividades de formación de Profesionales Técnicos</i>	Enero 11, 2005	AENOR
		Plantel Tijuana I	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
	Coahuila	Dirección General del CONALEP en el Estado de Coahuila	Servicios de coordinación y gestión de recursos materiales, financieros y de información para el apoyo en la operación de los planteles adscritos a la Dirección General de CONALEP en el Estado de México, en las actividades de formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
		Plantel Saltillo II	Servicios Administrativos y académicos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR

	Chihuahua	Plantel Chihuahua I	Servicios Administrativos y académicos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
		Chihuahua II	Servicios Administrativos y académicos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
	Distrito Federal	Plantel Iztapalapa I	Servicios Administrativos y académicos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
	Estado de México	Plantel Atlacomulco	Servicios Administrativos y académicos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
	Guanajuato	Plantel Acámbaro	Proceso de Formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
		Plantel Cortázar	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
		Plantel Irapuato	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
		Plantel León I	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
		Plantel León II	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
	Morelos	Plantel Cuautla	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
	Nayarit	Dirección General del CONALEP en el Estado de Nayarit	Servicios de coordinación y gestión de recursos materiales, financieros y de información para el apoyo en la operación de los planteles adscritos a la Dirección General de CONALEP en el Estado de México, en las actividades de formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
		Plantel Peña de Jaltemba	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
		Plantel Tepic	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
	Puebla	Plantel Chipilo	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
	Quintana Roo	Plantel Cancún	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
		Plantel Jesús Martínez Ross (Chetumal)	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
	Sinaloa	Plantel Culiacán I (Juan de Dios Bátiz)	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
		Plantel Culiacán II	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
	Sonora	Plantel Empalme	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR

	Tamaulipas	Plantel Nuevo Laredo	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
	Tlaxcala	Plantel Amaxac de Guerrero	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
	Veracruz	Plantel "Don Juan Osorio López" (Coatzacoalcos)	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
		Plantel Orizaba	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
		Plantel Poza Rica	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
		Plantel Veracruz II	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
	Yucatán	Dirección General del CONALEP en el Estado de Yucatán	Servicios de coordinación y gestión de recursos materiales, financieros y de información para el apoyo en la operación de los planteles adscritos a la Dirección General de CONALEP en el Estado de México, en las actividades de formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
		Plantel Tizimin	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
	Zacatecas	Dirección General del CONALEP en el Estado de Zacatecas	Servicios de coordinación y gestión de recursos materiales, financieros y de información para el apoyo en la operación de los planteles adscritos a la Dirección General de CONALEP en el Estado de México, en las actividades de formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
		Plantel Maestra. Dolores Castro Varela (Zacatecas)	Servicios Administrativos y Educativos para la formación de Profesionales Técnicos	Enero 11, 2005	AENOR
Subsecretaría de Educación Superior (SEMS)	UT de Xicotepec de Juárez		Training Systems for Advanced University-Level Technicians	Marzo 3, 2005	IQS
Subsecretaría de Educación Superior (SEMS)	PRONABES Estado de México		Provisión de Servicios de Otorgamiento de Becas	Marzo 8, 2005	ABS
Subsecretaría de Educación Superior (SEMS)	UT de Altamira		Proceso de enseñanza-aprendizaje desde la promoción, difusión, admisión, formación y titulación del técnico superior universitario.	Marzo 14, 2005	IMNC
Subsecretaría de Educación Superior (SEMS)	UT de Nuevo Laredo		Development and provision of educational services for Superior University Technical degree programs	Abril 6, 2005	ABS
Administración Federal de Servicios Educativos en el D.F.	Dirección General de Planeación, Programación y Evaluación (antes DGPPP en el DF)		Proceso de asignación y distribución de aspirantes a segundo y tercer grado de educación pre escolar, primer grado de educación primaria y primer grado de educación secundaria en los planteles oficiales de educación básica en el Distrito Federal.	Abril 21, 2005	SAI GLOBAL
Organismo	Universidad Autónoma de Nayarit		Provision of financial and administrative services	Junio 5, de 2005	ABS

Descentralizado					
Subsecretaría de Educación Superior (SEMS)	UT de la Costa		Procesos Académicos y administrativos, la admisión de alumnos, la formación de profesionistas y el seguimiento de egresados	Junio 15, 2005	SAI GLOBAL
Subsecretaría de Educación Superior (SEMS)	UT de Tecamachalco		Sistema de Calidad para la Formación del Técnico Superior Universitario	Junio 30, 2005	IQS
Subsecretaría de Educación Media Superior DGCFT	CECATI No. 173		Enrolment services and Training Courses for and work	Julio 12, 2005	BVQI
Administración Federal de Servicios Educativos en el DF	Dirección General de Educación Secundaria Técnica	Escuela Secundaria Técnica No. 6 Sor Juana Inés De La Cruz	Proceso de Certificación de Estudios	Agosto 26, 2005	Quality & Competitive College, S.C.
		Escuela Secundaria Técnica No. 11 Manuel Sandoval Vallarta	Proceso de Certificación de Estudios	Agosto 26, 2005	Quality & Competitive College, S.C.
		Escuela Secundaria Técnica No. 14 Cinco De Mayo	Proceso de Certificación de Estudios	Agosto 26, 2005	Quality & Competitive College, S.C.
		Escuela Secundaria Técnica No. 17 Artes Decorativas	Proceso de Certificación de Estudios	Agosto 26, 2005	Quality & Competitive College, S.C.
		Escuela Secundaria Técnica No. 29 Xihutecuhtli	Proceso de Certificación de Estudios	Agosto 26, 2005	Quality & Competitive College, S.C.
		Escuela Secundaria Técnica No. 32 Ciencia y Tecnología	Proceso de Certificación de Estudios	Agosto 26, 2005	Quality & Competitive College, S.C.
		Escuela Secundaria Técnica No. 34 Luis V. Massieu	Proceso de Certificación de Estudios	Agosto 26, 2005	Quality & Competitive College, S.C.
		Escuela Secundaria Técnica No. 38 Mariano Cuellar Guerrero	Proceso de Certificación de Estudios	Agosto 26, 2005	Quality & Competitive College, S.C.

		Escuela Secundaria Técnica No. 43 Luis Enrique Erro	Proceso de Certificación de Estudios	Agosto 26, 2005	Quality & Competitive College, S.C.
		Escuela Secundaria Técnica No. 66 Francisco J. Mujica	Proceso de Certificación de Estudios	Agosto 26, 2005	Quality & Competitive College, S.C.
		Escuela Secundaria Técnica No. 75 Ignacio Ramírez	Proceso de Certificación de Estudios	Agosto 26, 2005	Quality & Competitive College, S.C.
		Escuela Secundaria Técnica No. 80 Moisés Sáenz Garza	Proceso de Certificación de Estudios	Agosto 26, 2005	Quality & Competitive College, S.C.
		Escuela Secundaria Técnica No. 89 Francisco Luna Arroyo	Proceso de Certificación de Estudios	Agosto 26, 2005	Quality & Competitive College, S.C.
		Escuela Secundaria Técnica No. 99 Amistad Británica Americana	Proceso de Certificación de Estudios	Agosto 26, 2005	Quality & Competitive College, S.C.
		Escuela Secundaria Técnica No. 104 Ing. Martín López Rito	Proceso de Certificación de Estudios	Agosto 26, 2005	Quality & Competitive College, S.C.
		Escuela Secundaria Técnica No. 113	Proceso de Certificación de Estudios	Agosto 26, 2005	Quality & Competitive College, S.C.
		Escuela Secundaria Técnica No. 115	Proceso de Certificación de Estudios	Agosto 26, 2005	Quality & Competitive College, S.C.
		Escuela Secundaria Técnica No. 116	Proceso de Certificación de Estudios	Agosto 26, 2005	Quality & Competitive College, S.C.
Subsecretaría de Educación Media Superior DGCFT	CECATI No. 84		Impartición de cursos del auto transporte	Agosto 29, 2005	ANCE
Subsecretaría de Educación Media	CECATI 194		Training to develop skill and handiness in the private, social and service sector as well as installation, equipment and	Septiembre 14, 2005	BVQI

Superior DGCFT		furniture lending to develop cultural and academy activities		
Subsecretaría de Educación Superior (SEMS)	PRONABES UNAM	Provisión de Servicios de Otorgamiento de Becas	Octubre 11, 2005	ABS
Subsecretaría de Educación Superior (SEMS) Dirección General de educación Superior y Tecnológica	IT de Agua Prieta	Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Apizaco	Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Ciudad Juárez	Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Ciudad Valles	Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Celaya	Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Colima	Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de la Costa Grande	Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Culiacán	Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Ensenada	Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Hermosillo	Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Huatabampo	Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Jiquilpan	Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Lázaro Cárdenas	Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Matamoros	Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC

	IT de Mexicali		Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Minatitlán		Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Ocotitlán		Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Pachuca		Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Parral		Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Puebla		Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Reynosa		Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Zacatecas		Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Zacatepec		Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
	IT de Zitácuaro		Proceso Educativo desde la promoción y difusión de la oferta educativa hasta la entrega del certificado de terminación de estudios.	Octubre 12, 2005	IMNC
Organismo Descentralizado	Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro	Oficinas Centrales	Desarrollo y provisión de servicios educativos del nivel medio superior.	Noviembre 2, 2005	ABS
	Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro	Plantel Amealco de Bonfil	Desarrollo y provisión de servicios educativos del nivel medio superior.	Noviembre 2, 2005	ABS
	Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro	Plantel Tolimán	Desarrollo y provisión de servicios educativos del nivel medio superior.	Noviembre 2, 2005	ABS
	Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro	Plantel Santa Rosa Jauregui	Desarrollo y provisión de servicios educativos del nivel medio superior.	Noviembre 2, 2005	ABS

	Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro	Plantel Tequisquiapan	Desarrollo y provisión de servicios educativos del nivel medio superior.	Noviembre 2, 2005	ABS
	Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro	EMSAT de Conca	Desarrollo y provisión de servicios educativos del nivel medio superior.	Noviembre 2, 2005	ABS
Subsecretaría de Educación Superior (SEMS)	PRONABES Estado de Morelos		Provisión de Servicios de Otorgamiento de Becas	Noviembre 18, 2005	ABS
Organismo Descentralizado	Fondo de Cultura Económica		Proceso integral de edición, producción y comercialización de obras en el Fondo de cultura Económica	Noviembre 21, 2005	IQS
Organismo Descentralizado	Fondo de Cultura Económica		Atención a solicitudes de acceso a la información en la unidad de enlace del Fondo de Cultura Económica	Noviembre 25, 2005	IQS
Subsecretaría de Educación Superior (SEMS)	UT del Usumacinta		Sistema de gestión de la Calidad para los procesos académicos y administrativos, la admisión de alumnos, la formación de profesionistas y el seguimiento de egresados.	Diciembre 10, 2005	SAI GLOBAL
Subsecretaría de Educación Superior (SEMS)	Dirección General del Bachillerato		Diseño, coordinación y operación del bachillerato general en sus modalidades escolar, no escolarizada y mixta.	Diciembre 11, 2005	ABS
	Dirección General del Bachillerato	Centro de Servicios de Preparatoria Abierta No.1	Diseño, coordinación y operación del bachillerato general en sus modalidades escolar, no escolarizada y mixta.	Diciembre 11, 2005	ABS
	Dirección General del Bachillerato	Centro de Servicios de Preparatoria Abierta No.2	Diseño, coordinación y operación del bachillerato general en sus modalidades escolar, no escolarizada y mixta.	Diciembre 11, 2005	ABS
	Dirección General del Bachillerato	Centro de Servicios de Preparatoria Abierta No.3	Diseño, coordinación y operación del bachillerato general en sus modalidades escolar, no escolarizada y mixta.	Diciembre 11, 2005	ABS
	Dirección General del Bachillerato	Oficina 0902 Delegación Álvaro Obregón	Diseño, coordinación y operación del bachillerato general en sus modalidades escolar, no escolarizada y mixta.	Diciembre 11, 2005	ABS
	Dirección General del Bachillerato	Oficina 0905 Delegación Cuauhtémoc	Diseño, coordinación y operación del bachillerato general en sus modalidades escolar, no escolarizada y mixta.	Diciembre 11, 2005	ABS
	Dirección General del Bachillerato	Oficina 0906 Delegación Gustavo A. Madero	Diseño, coordinación y operación del bachillerato general en sus modalidades escolar, no escolarizada y mixta.	Diciembre 11, 2005	ABS
	Dirección General del Bachillerato	Oficina 0908 Delegación Miguel Hidalgo	Diseño, coordinación y operación del bachillerato general en sus modalidades escolar, no escolarizada y mixta.	Diciembre 11, 2005	ABS
	Dirección General	Oficina 0909	Diseño, coordinación y operación del bachillerato general en	Diciembre 11,	ABS

	del Bachillerato	Delegación Tlalpan	sus modalidades escolar, no escolarizada y mixta.	2005	
	Dirección General del Bachillerato	Oficina 0911 Delegación Xochimilco	Diseño, coordinación y operación del bachillerato general en sus modalidades escolar, no escolarizada y mixta.	Diciembre 11, 2005	ABS
	Dirección General del Bachillerato	Oficina 0914 Delegación Azcapotzalco	Diseño, coordinación y operación del bachillerato general en sus modalidades escolar, no escolarizada y mixta.	Diciembre 11, 2005	ABS
	Dirección General del Bachillerato	Oficina 0915 Delegación Cuajimalpa	Diseño, coordinación y operación del bachillerato general en sus modalidades escolar, no escolarizada y mixta.	Diciembre 11, 2005	ABS
	Dirección General del Bachillerato	Oficina 0917 Delegación Tláhuac	Diseño, coordinación y operación del bachillerato general en sus modalidades escolar, no escolarizada y mixta.	Diciembre 11, 2005	ABS
	Dirección General del Bachillerato	Oficina 0918 Delegación Iztacalco	Diseño, coordinación y operación del bachillerato general en sus modalidades escolar, no escolarizada y mixta.	Diciembre 11, 2005	ABS
Área del Secretario	Dirección General de Relaciones Internacionales		<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Becas Internacionales Gestión de Convenios Internacionales Organización de Eventos Internacionales Participación en foros y eventos Internacionales 	Diciembre 20, 2005	AENOR
Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS)	Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar		<ul style="list-style-type: none"> Técnico Académico Control Escolar Supervisión Investigación Extensión Educativa Servicios Asistenciales 	Diciembre 20, 2005	AENOR
Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS)	Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria		<ul style="list-style-type: none"> Formación de habilidades y competencias Proceso Técnico-Académico para la Educación Tecnológica Agropecuaria Proceso de planeación y presupuestación para la Educación Tecnológica Agropecuaria Supervisión Técnico-Pedagógica Administrativa 	Diciembre 20, 2005	AENOR
Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria	CBTA 17, CBTA 19, CBTA 24, CBTA 27, CBTA 30, CBTA 31, CBTA 38, CBTA 40, CBTA 61, CBTA 67, CBTA 70, CBTA 86, CBTA 90, CBTA 91, CBTA 103, CBTA 131, CBTA 147, CBTA 155, CBTA 181, CBTA 197		<ul style="list-style-type: none"> Formación de habilidades y competencias 	Diciembre, 2005	AENOR

Anexo 9 Encuestas

CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS, DOCENTES Y PERSONAL DE APOYO

Estimado padre de familia, en el siguiente listado de enunciados encontrarás actividades que se realizan en tu escuela. Tus respuestas nos ayudarán a buscar la forma para que aprendas mejor. **NO es necesario que anote su nombre.** Gracias.

INSTRUCCIONES DE LLENADO

Lea con atención cada enunciado y escoge, de la ESCALA DE VALORACIÓN, la que creas es correcta. Tome en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 significa lo más bajo y negativo. Marca con una **X** en el recuadro (de valoración) sólo una opción por cada enunciado. Marque 0 cuando no sepas o no puedas contestar. A continuación aparece el significado de cada uno de los números.

ESCALA DE VALORACIÓN

- 0 No sé, No puedo contestar**
- 1 Nada de acuerdo / Nunca / Nada**
- 2 Poco acuerdo / Casi nunca / Poco**
- 3 Regular acuerdo / Algunas veces /Regular**
- 4 Mucho acuerdo / Casi siempre / Mucho**
- 5 Total acuerdo / Siempre / Todo**

AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN

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.

ÍTEM	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
1.- Se realiza estudios de manera sistemática, para identificar las necesidades y expectativas de los usuarios actuales y potenciales.						
2.- Se utiliza los estudios de las expectativas de sus usuarios para prever las mejoras en sus servicios.						
3.- Se realiza estudios para programar servicios de orientación y apoyo a los usuarios.						
4.- Se atiende los requerimientos detectados en los usuarios para lograr su satisfacción.						
5.- Se toma en cuenta las opiniones de los usuarios para establecer mecanismos de mejora.						
6.- Se evalúa los niveles de satisfacción y preferencia de los usuarios respecto a los servicios y resultados.						

LIDERAZGO

Este criterio se refiere a la función y la participación de los directivos en la gestión del centro educativo, así como la forma en que promueve una cultura de calidad y diseña, implanta y evalúa un sistema de mejora continua.

ÍTEM	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
7.- La dirección promueve la visión, misión y valores del centro educativo.						
8.- La dirección fomenta los principios éticos y valores que constituyen la cultura de la mejora continua.						
9.- La dirección recoge las demandas educativas que la comunidad (profesores, padres, alumnos) formula.						
10.- La dirección consensua con los profesores los objetivos y las metas						

educativas.						
11.- La dirección consigue que la comunidad educativa participe en la elaboración del proyecto educativo.						
12.- La dirección habitualmente logra que la comunidad educativa acepte y apoye los proyectos y programas educativos.						
13.- La dirección crea las condiciones para que los profesores desarrollen plenamente las prácticas docentes.						
14.- La dirección promueve el análisis y la reflexión sobre ámbitos del centro educativo que se necesita mejorar o cambiar.						
15.- La dirección potencia las unidades administrativas e integra al profesorado						
16.- La dirección toma la iniciativa para cumplir las competencias que le asigna la normativa vigente						
17.- La dirección aplica estrategias eficaces para la resolución de conflictos.						
18.- La dirección prioriza y satisface necesidades y expectativas de los usuarios y grupos de interés.						
19.- La dirección desarrolla estrategias de mejora continua aprovechando las relaciones de colaboración con los grupos de interés.						
20.- La dirección establece reglas claras sobre permisos, ausencias, así como de acceso a los espacios y recursos del CE.						
21.- La dirección proporciona los recursos necesarios para que los programas puedan desarrollarse.						
22.- La dirección promueve la evaluación de los proyectos y programas que se desarrollan en el CE en todas sus fases: inicio, desarrollo, actividades, impacto, etc.						
23.- La dirección distribuye el trabajo según las funciones y responsabilidades entre el personal del centro.						
24.- La dirección propicia vínculos con la comunidad y grupos de interés.						

PLANEACIÓN.

Se refiere a la forma en que la planeación orienta al centro educativo hacia la mejora y cómo se definen y despliegan sus objetivos y estrategias.

ÍTEM	ESCALA						
	0	1	2	3	4	5	6
25.- Se establecen objetivos y metas que orientan al centro hacia la mejora, considerando las necesidades de la comunidad educativa.							
26.- La dirección prevé procedimientos para que las reuniones sean eficaces:							

documentación, actas, reglas, tiempo, etc.							
27.- Se cumple siempre los acuerdos de las reuniones.							
28.- Están al día todos los documentos administrativos: libros, archivo, registros, inventario, etc.							
29.-Se analiza las necesidades de los alumnos y se planifica actividades para satisfacerlas.							
30.- Se traduce las expectativas y demandas educativas y se recoge en el proyecto educativo.							
31.- Se informa permanentemente acerca de las metas y objetivos de los proyectos y programas educativos.							
32.- Se analiza las necesidades del entorno (municipio, comunidad no escolar) para organizar actividades extracurriculares.							
33.- Se establecen estrategias orientadas al desarrollo del personal.							
34.- Se establece los procesos, así como el personal responsable de cada uno de ellos.							
35.- Se establece áreas de mejora y compromisos con la comunidad escolar y grupos interesados.							
35.- Se incorpora innovaciones pedagógicas y tecnológicas tendientes a mejorar la práctica educativa.							
36.-Se instrumenta la capacitación, actualización y superación profesional del personal.							
37.- Se asignan recursos y medios para llevar a cabo las acciones establecidas en la planeación.							
38.-Se aplican estrategias de evaluación para identificar el logro de los objetivos planteados en el proyecto institucional.							

INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

Se refiere a la forma en cómo 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, promover el cambio y la innovación.

ÍTEMS	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
39.- Se cuenta con procedimientos de acopio sistemático de información para la toma de decisiones en la gestión académica y administrativa.						
40.- Se ha elaborado algún mecanismo de apoyo para tener actualizado el registro, historia académica, de los alumnos						

41.- Se han diseñado mecanismos para un procesamiento rápido de la información de los alumnos.						
42.- Se comunican en forma oportuna los resultados de los análisis de la información.						
43.- Se documenta las prácticas exitosas y se comunica verificando que sean relevantes para usuarios y grupos de interés.						
44.- Se utiliza la información y la tecnología existentes para innovar sus servicios.						

PERSONAL

Se refiere a la forma cómo 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.

ÍTEMS	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
45.- Se promueve permanentemente la participación del personal en la toma de decisiones.						
46.- Se toman en cuenta los perfiles del personal para organizar el trabajo individual o grupal.						
47.- Se evalúa el desempeño del personal en forma individual y colectiva.						
48.- Se estimulan los logros del personal a través de reconocimientos.						
49.- Se estimula y se reconoce el uso de prácticas innovadoras entre el personal.						
50.- Se identifica necesidades de capacitación en función de los perfiles del puesto, de las demandas de los usuarios y/o de las necesidades del centro.						
51.- Se diseña y ejecuta periódicamente un plan de desarrollo del personal que satisface las necesidades presentes y futuras del centro.						
52.- Se evalúa periódicamente el plan de desarrollo del personal.						
53.- Se impulsa el desarrollo del personal a través de la participación en proyectos o programas, el trabajo en equipo y el intercambio de experiencias.						
54.- 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.						
55.- Se promueve la participación del personal en acciones culturales, de salud y seguridad.						
56.- Se fomentan hábitos que previenen enfermedades y riesgos físicos y psicológicos entre el personal.						

PROCESOS

Este criterio 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.

ÍTEMS	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
57.- Los procesos relativos a la gestión académica y administrativa se realizan de acuerdo con el proyecto institucional.						
58.- Las mejoras en los servicios se llevan a cabo en función de las necesidades y expectativas de los usuarios.						
59.- Se identifican y documentan los procesos.						
60.- El personal del centro educativo participa en la documentación de los procesos, de las relaciones académicas y administrativas.						
61.- Los procesos, incluidos en los servicios que se prestan se jerarquizan de acuerdo con las prioridades de los usuarios.						
62.- Se establecen nuevos servicios para atender y anticiparse a las necesidades y expectativas de los usuarios.						
63.- Se establecen relaciones de colaboración con los proveedores para mejorar los procesos y servicios.						
64.- El personal participa en la organización y operación de los procesos de acuerdo a sus responsabilidades y funciones.						
65.- Se aplican los mecanismos predeterminados para el seguimiento y evaluación de los procesos.						
66.- Se identifican las áreas de mejora de los procesos a partir de los resultados de la evaluación y seguimiento.						
67.- Se aprovechan experiencias de otros centros escolares para incorporarlas a la mejora de los procesos.						
68.- Se incorporan las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para mejorar los procesos.						
69.- Se promueve la innovación en la gestión de los procesos.						
70.- Se gestiona apoyos para mejorar la infraestructura y mobiliario con instituciones diferentes a la SEP.						
71.- La selección de proveedores se realiza a partir del estudio de las necesidades, de los recursos y perfil del proveedor (calidad, cercanía, cumplimiento en especificaciones, política de compra), etc.						

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 la promoción de una cultura de calidad.

ÍTEMS	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
72.- El centro implementa estrategias para obtener y analizar información sobre preservación de los recursos naturales.						
73.- El centro lleva a cabo permanentemente acciones para la preservación y mantenimiento de los recursos naturales con la comunidad (reforestación).						
74.- El centro realiza acciones para la mejora de la comunidad.						
75.- El centro contribuye a que lo aprendido en la escuela sea relevante a las demandas que la sociedad exige.						
76.- El centro proporciona apoyo a la comunidad orientado a la solución de sus problemas prioritarios.						

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 proceso, 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.

ÍTEMS	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
77.- Las formas de enseñanza, evaluación y apoyos psicopedagógicos que operan en el centro son satisfactorias para los usuarios.						
78.- Considera que las prácticas innovadoras y los resultados académicos satisfacen a los usuarios del centro.						
79.- Considera que los trámites administrativos actualmente se realizan en menor tiempo						
80.- Considera que los padres de familia están satisfechos en tiempo y forma con el trabajo administrativo del centro.						
81.- Se siente satisfecho con la organización y el funcionamiento general del centro.						
82.- Se siente satisfecho con los mecanismos de comunicación del centro.						
83.- Considera que la atención de demandas y sugerencias satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios.						

84.- Se siente que forma parte del centro.						
85.- Se siente satisfecho con las actividades extraescolares y complementarias.						
86.- 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.						
87.- Los indicadores básicos (cobertura, aprovechamiento, deserción, reprobación y eficiencia terminal) muestran una mejora.						
89.- Se cumplen los objetivos establecidos en el programa anual.						
90.- Se cumplen los objetivos de los programas compensatorios, innovación y mejora en el centro escolar.						
91.- Considera que las actividades extraescolares y complementarias que se realizan contribuyen a la formación académica de los alumnos.						
92.- Se informa a los usuarios de las actividades institucionales, de los procesos de evaluación, resultados de aprovechamiento y mejora que se generan en el centro.						
93.- Se establecen mecanismos de comunicación adecuados entre los usuarios actuales, exalumnos, la comunidad, las autoridades y el centro.						
94.- Considera que el personal del centro está satisfecho con el Director, el trabajo colegiado y la toma de decisiones.						
95.- Considera que el personal del centro está satisfecho con los resultados obtenidos con relación a los propósitos.						
96.- Considera que se cumple el programa anual de formación y desarrollo del personal.						
97.- El personal participa en proyectos de investigación e innovación en equipos de mejora.						
98.- La mejora en el desempeño del personal en el centro ha motivado su desarrollo profesional.						
99.- Se revisa la permanencia y rotación del personal del centro.						
100.- Se evalúan los mecanismos de comunicación con usuarios actuales y potenciales, así como el clima de relación interpersonal.						
101.- El centro propicia un clima institucional que favorece las relaciones armoniosas entre el personal.						
102.- La comunidad valora positivamente los servicios que presta el centro.						
103.- El centro logra recursos adicionales a los estipulados.						
104.- El centro mejora la infraestructura y el equipamiento por la gestión realizada.						
105.- Existen mecanismos de comunicación para la rendición de cuentas.						

CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA

Estimado padre de familia, en el siguiente listado de enunciados encontrarás actividades que se realizan en tu escuela. Tus respuestas nos ayudarán a buscar la forma para que aprendas mejor. **NO es necesario que anote su nombre.** Gracias.

INSTRUCCIONES DE LLENADO

Lea con atención cada enunciado y escoge, de la ESCALA DE VALORACIÓN, la que creas es correcta. Tome en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 significa lo más bajo y negativo. Marca con una **X** en el recuadro (de valoración) sólo una opción por cada enunciado. Marque 0 cuando no sepas o no puedas contestar. A continuación aparece el significado de cada uno de los números.

ESCALA DE VALORACIÓN

- 0** No sé, No puedo contestar
- 1** Nada de acuerdo / Nunca / Nada
- 2** Poco acuerdo / Casi nunca / Poco
- 3** Regular acuerdo / Algunas veces /Regular
- 4** Mucho acuerdo / Casi siempre / Mucho
- 5** Total acuerdo / Siempre / Todo

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.

ÍTEMS	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
1.- La escuela le proporciona orientación para atender los problemas escolares (aprendizaje, disciplina, comportamiento y otros) de su hijo.						
2.- La escuela lo invita a platicar sobre sus necesidades para mejorar los servicios (enseñanza, libros, material didáctico, mobiliario y otros) que ofrece.						
4.- La escuela organiza actividades extras (convivios, ceremonias, competencias deportivas, campañas de salud, limpieza y otras) para que el papá y la mamá participen.						

LIDERAZGO

Este criterio se refiere a la función y participación de los directivos en la gestión del centro educativo, así como la forma en que promueve una cultura de calidad, diseña, implanta y evalúa un sistema de mejora continua.

ÍTEMS	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
5.- El director le informa con anticipación sobre las actividades que realiza la escuela.						
6.- El director reconoce el que usted participe en la escuela.						
7.- El director lo trata con respeto y cordialidad.						
8.- El director da respuesta a la solicitud de nuevos servicios escolares.						
9.-El director toma en cuenta las opiniones de la Asociación de Padres de Familia para tomar decisiones.						
10.- El director favorece la organización de los padres de familia.						
11.- El director permite la colaboración de la Asociación de Padres de Familia en la organización de actividades.						

PLANEACIÓN

Se refiere a la forma en que la planeación orienta al centro educativo hacia la mejora y cómo se definen y despliegan sus objetivos y estrategias.

ÍTEM	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
12.- La Asociación de Padres de Familia ha participado en la elaboración del Proyecto Escolar.						

PROCESOS

Este criterio se refiere a la forma como el centro educativo diseña, evalúa y mejora los sistemas, procesos y logros a fin de aportar valor de forma consistente a los usuarios y alcanzar los objetivos del proyecto institucional.

ÍTEM	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
13.- Las actividades que se realizan en la escuela mejoran el aprendizaje de sus hijos.						
14.- Las actividades que realiza la escuela mejora las condiciones del edificio y mobiliario en la escuela.						

RESPONSABILIDAD SOCIAL

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

ÍTEM	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
15.- La escuela realiza actividades para conservar el medio ambiente, en las que participa la comunidad.						
16.- La escuela prepara a su hijo para que resuelva sus problemas cotidianos.						
17.- Lo que aprende su hijo en la escuela le sirve para su vida futura.						
18.- Lo que aprenden los niños en la escuela ayuda a resolver los problemas de la comunidad.						

COMPETITIVIDAD

Este criterio evalúa la eficiencia del centro educativo en los logros o resultados de los diversos grupos involucrados, así como el análisis de la relación entre los indicadores clave de dicho centro y la vinculación con los procesos y sistemas implementados.

ÍTEM	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
19.- Le gusta como le enseña el profesor a su hijo.						
20.- En la escuela le llaman para informarle como va su hijo.						
21.- Las actividades extras (juegos, competencias, deportes, música, oratoria y otras) que realiza su hijo en la escuela contribuyen a mejorar su aprendizaje.						
22.- Su hijo aprende mejor por la forma en que su maestro le enseña.						
23.- Su hijo cree que el maestro da la clase de manera distinta cada día.						
24.- Se siente satisfecho con la disciplina que hay en la escuela.						
25.- Se siente satisfecho con el cumplimiento del reglamento escolar.						
26.- Se siente satisfecho porque en la escuela se cumple con el horario.						
27.- En la escuela le informan sobre las reuniones de la Sociedad de Padres de Familia.						
28.- Funcionan las formas de comunicación de la escuela.						
29.- Le parece que la escuela está bien organizada en:						
Horarios.						
Eventos.						
Puntualidad de docentes.						
Actividades internas y externas.						
30.- Se han tomado en cuenta las sugerencias que hacen los padres de familia para mejorar la escuela.						
31.- Se siente orgulloso de que su hijo esté en esta escuela.						
32.- Le gusta participar en las actividades de la escuela.						
33.- Recomendaría la escuela a otros padres o madres de familia.						
34.- Se siente satisfecho con las actividades extraescolares (visitas a museos, excursiones, visitas a escuelas y otras) que organiza la escuela para sus hijos.						
35.- La escuela tiene más servicios que otras cercanas (servicios como: clases de inglés, computación, música, baile; trabajadora social, psicólogo, médico; y otros)						
36.- Estoy satisfecho porque la escuela es de las mejores de la localidad.						
37.- La mayoría de la gente de esta comunidad desea que sus hijos entren en esta escuela.						

38.- La actividades de apoyo al aprendizaje, cultural y deportivo que realiza la escuela contribuyen a que su hijo obtenga mejores calificaciones.						
39.- La escuela le informa regularmente sobre las calificaciones de su hijo.						
40.- Le informan periódicamente acerca de las mejoras que se realizan en la escuela.						
41.- El personal de la escuela atiende sus solicitudes adecuadamente.						
42.- Puede hablar con el maestro de su hijo cuando lo necesita.						
43.- Puede hablar con el director de la escuela cuando lo necesita.						
44.- Desde hace un año a la fecha, ha mejorado el trato que recibe de los maestros, el director y el personal de la escuela.						

CUESTIONARIO PARA ALUMNOS

Estimado(a) alumno(a), en el siguiente listado de enunciados encontrarás actividades que se realizan en tu escuela. Tus respuestas nos ayudarán a buscar la forma para que aprendas mejor. **NO es necesario que anotes tu nombre.** Gracias.

INSTRUCCIONES DE LLENADO

Lee con atención cada enunciado y escoge, de la ESCALA DE VALORACIÓN, la que creas es correcta. Toma en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto o positivo y el 1 significa lo más bajo y negativo. Marca con una **X** en el recuadro (de valoración) sólo una opción por cada enunciado. Marca 0 cuando no sepas o no puedas contestar. A continuación aparece el significado de cada uno de los números.

ESCALA DE VALORACIÓN

- | | |
|---|--|
| 0 | No sé, No puedo contestar |
| 1 | Nada de acuerdo / Nunca / Nada |
| 2 | Poco acuerdo / Casi nunca / Poco |
| 3 | Regular acuerdo / Algunas veces /Regular |
| 4 | Mucho acuerdo / Casi siempre / Mucho |
| 5 | Total acuerdo / Siempre / Todo |

USUARIOS

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

Atiende a los requerimientos detectados en los usuarios para lograr su satisfacción.

ÍTEMS	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
1. En la escuela nos preguntan qué nuevos materiales didácticos (libros, láminas, etc.) deben comprar para apoyar nuestro aprendizaje.						
2. En la escuela piden opinión a los alumnos acerca de qué nuevos equipos o mobiliario necesitamos (computadora, video casetera, proyector, mesas, sillas, etc.)						
3. Los alumnos participamos para decidir sobre la construcción de nuevas instalaciones en la escuela (biblioteca, salones, canchas, etc.)						
4. En la escuela me preguntan sobre las actividades que me gustaría realizar.						
5. En la escuela me preguntan qué me gustaría que cambiara para sentirme mejor.						
6. El acceso a la escuela es adecuado a las necesidades de todos los usuarios (maestros, alumnos, etc.).						

Toma en cuenta las opiniones de sus usuarios para establecer mecanismos de mejora.

ÍTEMS	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
7. El (los) maestro(s) me pide(n) mi opinión para mejorar las clases que imparte(n).						

8. En la escuela solicitan mi opinión para mejorar las actividades escolares.						
9. Me preguntan cómo podemos mejorar las condiciones de la escuela.						
10. El personal de la escuela atiende mis propuestas para realizar diversas actividades de mejoramiento.						

Evalúa los niveles de satisfacción y preferencia de sus usuarios respecto a los servicios y resultados.

ÍTEMS	0	1	2	3	4	5
11. En la escuela me preguntan si estoy contento con las mejoras hechas a los servicios escolares (médicos, orientación vocacional, de apoyo a los padres, etc.)*						
12. En la escuela me preguntan cómo me siento en clases.						

LIDERAZGO

Este criterio se refiere a la función y participación de los directivos en la gestión del centro educativo a través de su actuación personal, creando con ello valor para todos los grupos interesados en el centro.

La dirección promueve un clima de participación, cordialidad, respeto y reconocimiento en el centro educativo.

ÍTEMS	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
13. El director nos trata con amabilidad y respeto.						
14. El director trata a todos los maestros con amabilidad y respeto.						
15. En la escuela se procura que todo personal (maestros, secretarias, intendentes, etc.) nos trate con amabilidad y respeto.						
16. A los alumnos con mejores calificaciones o destacados en alguna actividad se les premia.						

17. El director felicita a los alumnos cuando hacen bien las cosas.						
18. El director impulsa campañas de respeto entre los alumnos.						
19. Todos los alumnos participamos en las ceremonias cívicas y en otras actividades que organiza la escuela.						
20. Los alumnos obedecemos al director por:						
– su autoridad						
– respeto						
– porque confiamos en él.						

La dirección aplica estrategias eficaces para la resolución de conflictos.

ÍTEMS

	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
21. El director interviene en la solución de los problemas que se presentan entre los alumnos.						
22. Cuando tenemos algún problema, el director está siempre dispuesto a apoyarnos para solucionarlo.						
23. Cuando se nos presenta algún conflicto, el director es justo en la solución del mismo conflicto.						

PROCESOS

Este criterio se refiere a la forma como el centro educativo diseña, evalúa y mejora los sistemas, procesos y logros a fin de aportar valor de forma consistente a los usuarios y alcanzar los objetivos del proyecto institucional.

Las mejoras en los servicios se llevan a cabo en función de las necesidades y expectativas de los usuarios.

ÍTEMS

	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
24. Durante el presente ciclo escolar se han hecho cambios en la escuela, para que los alumnos estemos más a gusto.						
25. Los cambios que se han hecho en la escuela son los que yo esperaba.						
26. Mi(s) maestro(s) identifica(n) las dificultades que se nos presentan para aprender mejor.						
27. El (los) maestro(s) ha(n) cambiando su forma de enseñanza para apoyarme mejor.						
28. Los cambios que ha(n) hecho mi(s) maestro(s) para enseñarme son los que necesito para aprender mejor.						

ÍTEMS

	ESCALA			
	1	2	3	4
29. El (los) maestro(s) es (son) puntual(es) y asiste(n) regularmente a clases.				
30. El (los) maestro(s) nos dice(n) al inicio del curso las normas que hay que respetar en el salón de clases.				
31. El (los) maestro(s) me indica(n) al inicio del ciclo escolar cómo vamos a trabajar durante el curso.				
32. Al inicio del ciclo escolar el (los) maestro(s) me explica(n) con detalle la forma de calificar que utilizará(n).				
33. Mi(s) maestro(s) aprovecha(n) eficientemente el horario de labores.				
34. Mi(s) maestro(s) hace(n) atractiva su(s) clases.				
35. El (los) maestro(s) utiliza(n) diferentes materiales para enseñarnos.				
36. Mi(s) maestro(s) utiliza(n) diferentes equipos de apoyo en su clase que me facilitan la comprensión de los temas.				
37. Mi(s) maestro(s) promueve(n) la participación de los alumnos durante la clase.				
38. El (los) maestro(s) fomenta(n) la lectura en todos los alumnos.				
39. Mi(s) maestro(s) nos motiva(n) a trabajar en equipo.				
40. Cuando no entendemos algo que explica el(los) maestro(s) , él (ellos) nos lo vuelve(n) a explicar.				

41. Mi(s) maestro(s) me ayuda(n) para realizar las tareas que me encarga.					
42. El (los) maestro(s) me orienta(n) para que mejore mis calificaciones.					
43. Mi(s) maestro(s) me apoya(n) para resolver mis problemas personales.					
44. El (los) maestro(s) me dice(n) mis calificaciones oportunamente.					
45. El(los) maestro(s) nos permite(n) opinar acerca de la calificación que nos corresponde.					
46. Mi(s) maestro(s) está(n) pendiente(s) de las actividades que realizo en el salón de clases.					
47. El(los) maestro(s) de mi grupo nos trata(n) igualmente a todos mis compañeros sin importar el sexo.					

RESPONSABILIDAD SOCIAL

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

El centro lleva a cabo permanentemente acciones para la preservación y mantenimiento de los recursos naturales y con la comunidad.

ÍTEMS	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
48. El personal de la escuela participa en campañas de limpieza en la comunidad.						
49. En mi escuela, el personal participa en campañas de reforestación.						
50. En mi escuela nos dan pláticas o conferencias sobre la conservación del medio ambiente.						

El centro contribuye a que lo aprendido en la escuela sea relevante a las demandas que la sociedad exige.

- ÍTEMS	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
51. Lo que aprendo en la escuela me es útil para resolver los problemas que se me presentan en la vida cotidiana.						
52. Lo que aprendo en la escuela, lo aplicó al realizar mis actividades fuera de ella.						
53. Considero que la educación que recibo en la escuela incrementa mi cultura.						
54. Considero que la educación que recibo en la escuela contribuye a una mejor convivencia humana.						
55. La escuela contribuye positivamente a la vida de la comunidad.						

COMPETITIVIDAD

Este criterio evalúa la eficiencia del centro educativo en los logros o resultados de los diversos grupos involucrados, así como el análisis de la relación entre los indicadores clave de dicho centro y la vinculación con los procesos y sistemas implementados.

Las formas de enseñanza, evaluación y apoyos psicopedagógicos que operan en el centro son satisfactorias para los usuarios.

- ÍTEMS	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
56. Estoy contento con la forma como me enseña(n) mi(s) maestro(s).						
57. Entiendo las explicaciones, exposiciones e instrucciones de mi(s) maestro(s) porque son claras.						
58. Me gusta que mi(s) maestro(s) me apoye(n) para hacer las tareas que me encarga(n).						
59. Estoy contento con lo que aprendo en clases.						
60. Estoy contento porque cuando tengo problemas mi(s) profesor(es) siempre encuentra(n) una forma para ayudarme.						

Las prácticas innovadoras y los resultados académicos satisfacen a los usuarios del centro.

ÍTEMS	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
61. El uso de diferentes tipos de materiales didácticos (mapas, láminas, esquemas, etc) que utiliza(n) el (los) maestro(s) en la clase me ayuda(n) a aprender mejor.						
62. Estoy contento porque mi(s) maestro(s) realiza(n) nuevas actividades para enseñarme.						
63. Cuando mi escuela gana los concursos de conocimientos me siento orgulloso.						

Los usuarios se sienten satisfechos con la organización y el funcionamiento general del centro.

ÍTEMS	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
64. Estoy contento porque las actividades que se realizan en la escuela se organizan bien.						
65. Me gusta mi escuela porque:						
– Siempre está limpia.						
– Los sanitarios funcionan bien.						
– Cada grupo de alumnos tiene su salón de clases.						
– Cuenta con instalaciones deportivas adecuadas.						

Los usuarios se sienten satisfechos por los mecanismos de comunicación del centro.

ÍTEMS	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5

66. La forma de comunicar las acciones que se realizan en la escuela es adecuada.						
67. Estoy contento porque:						
– A los alumnos nos informan acerca de las actividades que se van a realizar en la institución.						
– Siempre entendemos lo que nos dicen respecto a las actividades que llevarán a cabo en el plantel escolar.						

La atención de demandas y sugerencias satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios.

– **ÍTEMS**

	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
68. Estoy contento porque cuando necesito algo y lo digo, en mi escuela me hacen caso y me ayudan.						
69. Me gustan los cambios que se han hecho en la escuela porque son los que yo esperaba.						

Los usuarios sienten que forman parte del centro.

	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
70. Me siento parte importante de la escuela.						
71. Estoy orgulloso de asistir a esta escuela.						

Los usuarios se sienten satisfechos con las actividades extraescolares y complementarias.

- **ÍTEMS**

	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
72. Me gustan las actividades de aprendizaje, deportivas, culturales y recreativas que se realizan dentro de la escuela.						
73. Me gustan las actividades de aprendizaje, deportivas, culturales y recreativas que se realizan fuera de la escuela.						

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.

- **ÍTEMS**

	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
74. A mi escuela quieren estudiar más niños que en las escuelas cercanas.						
75. En mi escuela aceptan a todos los niños que quieren recibir clases en ella.						
76. Mi escuela ofrece mejores servicios que las que están cerca.						

Las actividades extraescolares y complementarias que se realizan contribuyen a la formación académica de los alumnos.

- **ÍTEMS**

	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5

77. Las actividades de aprendizaje, deportivas, culturales y recreativas que se realizan dentro de mi escuela me ayudan a mejorar mis conocimientos y a sentirme a gusto.						
78. Las actividades de aprendizaje, deportivas, culturales y recreativas que se realizan dentro de mi escuela me ayudan a sentirme a gusto.						

Se informa a los usuarios de las actividades institucionales, de los procesos de evaluación, resultados de aprovechamiento y mejora que se generan en el centro.

- **ÍTEMS**

	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
79. El (los) maestro(s) nos informa(n) a tiempo sobre las calificaciones que obtenemos y cómo nos califica(n).						
80. Mi(s) maestro(s) comunica(n) a los padres de familia las calificaciones que obtienen los alumnos.						

Se evalúan los mecanismos de comunicación con usuarios actuales y potenciales, así como el clima de relación interpersonal.

- **ÍTEMS**

	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
81. En la escuela me preguntan cómo es la relación con mis compañeros.						
82. En la escuela me preguntan cómo me relaciono con mi(s) maestro(s).						

Se percibe mejoramiento en el clima escolar y en las relaciones que sostienen con instancias y agentes externos.

- **ÍTEMS**

	ESCALA					

	0	1	2	3	4	5
83. Mi(s) maestro(s) me trata(n) mejor que al iniciar el ciclo escolar.*						
84. La relación con mi(s) profesor(es) y yo es cada vez más cordial.*						
85. Recibo mejor trato del personal de la escuela (secretarias, orientadores, intendente, etc) que el que me otorga mi(s) maestro(s).						
86. Los maestros de la escuela trabajan en equipo.						

Los servicios y programas ofertados por el centro a la comunidad han impactado positivamente

ÍTEMS	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
87. Las campañas de limpieza que realiza la escuela impactan positivamente en la comunidad.						
88. Las campañas de reforestación que realiza la escuela impactan positivamente en la comunidad.						
89. Considero que las actividades que realiza mi escuela ha impactado favorablemente en mi comunidad.						

El centro mejora la infraestructura y el equipamiento por la gestión realizada.

ÍTEMS	ESCALA					
	0	1	2	3	4	5
90.-Los servicios con los que cuenta la escuela proporcionan un ambiente seguro, agradable y estimulante y a demás.						
- La escuela ha mejorado sus instalaciones (salones, baños, canchas).						
-La escuela ha mejorado su equipo (computadoras, pizarrones, bancas).						